



TEMSAN
TÜRKİYE ELEKTROMEKANİK SANAYİ A.Ş.



2019-2023
STRATEJİK PLAN

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	iii
GRAfİKLER.....	iv
ŞEKİLLER.....	iv
KISALTMALAR.....	v
Bakan Sunuşu.....	1
Strateji ve Bütçe Başkanlığı Onay Yazısı.....	2
Genel Müdür Sunuşu.....	3
Bir Bakışta Stratejik Plan.....	4
1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	6
1.1. Strateji Uygulama ve Kontrol.....	8
2. DURUM ANALİZİ.....	8
2.1. Kurumsal Tarihçe.....	8
2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi.....	9
2.3. Mevzuat Analizi.....	9
2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi.....	11
2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi.....	15
2.5.1. Faaliyet Alanları.....	15
2.5.2. Ürün ve Hizmetler.....	15
2.6. Paydaş Analizi.....	18
2.6.1. Paydaşların Belirlenmesi.....	18
2.6.2. Dış Paydaş Analizi.....	21
2.6.3. İç Paydaş Analizi.....	21
2.7. Kuruluş İçi Analiz.....	23
2.7.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi.....	23
2.7.2. Kurum Kültürü Analizi.....	27
2.7.3. Fiziki Kaynak Analizi.....	31
2.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi.....	31
2.8. Finansal Analiz.....	33
2.9. Sektörel Analiz.....	36
2.9.1. Dünyadaki Durum ve Gelişmeler.....	36
2.9.2. Ülkemizdeki Durum ve Gelişmeler.....	39
2.9.3. Sektörel Eğilim Analizi.....	44

2.9.4.	Sektörel Yapı Analizi.....	45
2.9.5.	GZFT Analizi.....	46
2.10.	Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi.....	49
3.	GELECEĞE BAKIŞ.....	51
3.1.	Misyon, Vizyon ve Temel Değerler	51
4.	AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	53
4.1.	Hedef Kartları	54
4.2.	Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri.....	68
4.3.	Maliyetlendirme.....	71
5.	STRATEJİK PLAN UYGULAMA, İZLEME VE DEĞERLENDİRME ÇERÇEVESİ	72

TABLULAR

Tablo 1: Mevzuat Analizi	9
Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi.....	11
Tablo 3: Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi.....	15
Tablo 4: Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış Miktarı (2014-2018)	17
Tablo 5: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi	19
Tablo 6: Paydaşlara Ait Etki-Önem Matrisi	19
Tablo 7: Unvan Dağılımına Göre Mevcut Personel Sayısı	25
Tablo 8: Üst Düzey Yönetim	27
Tablo 9: Çalışan Memnuniyet Puanı	29
Tablo 10: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri	29
Tablo 11: TEMSAN'ın Fiziki Kaynakları	31
Tablo 12: TEMSAN'ın Teknoloji ve Bilişim Altyapısı.....	31
Tablo 13: İnternet Hizmetleri.....	32
Tablo 14: Finansal Analiz Değerleri.....	33
Tablo 15: Bazı Ülkelerin Kaynak Bazında Elektrik Üretim Oranı Dünya ve Türkiye Enerji ve Tabii Kaynaklar Görünümü	36
Tablo 16: Dünya Elektrik Üretiminin 2014 Yılı Kaynaklara Göre Dağılımı.....	38
Tablo 17: Bazı Ülkelerin 2015 Yılı Elektrik Üretim Değerleri.....	40
Tablo 18: 2017-2026 Brüt Tüketim Tahminleri.....	41
Tablo 19: 2017 Yılı Lisanssız Elektrik Kurulu Gücünün Kaynak Bazlı Dağılımı	42
Tablo 20: PESTLE Analizi.....	44
Tablo 21: Sektörel Yapı Analizi	45
Tablo 22: TEMSAN'ın Güçlü Yönleri	46
Tablo 23: TEMSAN'ın Geliştirmesi Gereken Yönleri	46
Tablo 24: TEMSAN için Fırsatlar	47
Tablo 25: TEMSAN için Tehditler	47
Tablo 26: Strateji - GZFT Matrisi	48

Tablo 27: Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	49
--	----

GRAFİKLER

Grafik 1: Birimlere Göre Memnuniyet Puanları	21
Grafik 2: Demografik Bilgiler Bazında Memnuniyet Puanları	22
Grafik 3: Kıdeme Göre Memnuniyet Puanları.....	22
Grafik 4:Genel Değerlendirme	23
Grafik 5: Eğitim Durumu	24
Grafik 6: Yaş Dağılımı	24
Grafik 7: Kıdem Dağılımı.....	25
Grafik 8: 2040 Yılı Birincil Enerji Talebi Projeksiyonu	37

ŞEKİLLER

Şekil 1: Stratejik Plan Modeli	6
Şekil 2: Stratejik Tasarım ve Planlama.....	7
Şekil 3: Stratejik Planlama Sürecinde Gerçekleştirilen Çalışmalar.....	8
Şekil 4: Organizasyon Şeması.....	28
Şekil 5: Misyon	51
Şekil 6: Vizyon	52
Şekil 7: Amaç ve Hedefler	53
Şekil 8: Stratejik Planda Bulunan Amaçlar	54
Şekil 9: Stratejik Plan İzleme Değerlendirme Sistemi	72

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AR-GE	Araştırma geliştirme
BT	Bilgi teknolojileri
BOTAŞ	Boru Hatları ile Petrol Taşıma Anonim Şirketi
CAM	Bilgisayar Destekli İmalat (Computer Aided Manufacturing)
CAD	Bilgisayar Destekli Tasarım (Computer Aided Design)
CBS	Coğrafi Bilgi Sistemleri
DEK	Dünya Enerji Konseyi
EBYS	Elektronik Belge Yönetim Sistemi
ELTEMTEK	Elektrik Tesisleri ve Mühendislik Hizmetleri Anonim Şirketi
ENTSO-E	Avrupa Elektrik İletim Sistemi İşleticileri Ağı (the European Network of Transmission System Operators for Electricity)
EPDK	T.C. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
EPIAŞ	Enerji Piyasaları İşletme Anonim Şirketi
ESHA	Avrupa Küçük Hidroelektrik Santraller Birliği
ETKB	T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı
EÜAŞ	Elektrik Üretim Anonim Şirketi
EYS	Entegre Yönetim Sistemi
GES	Güneş Enerjisi Santrali
GZFT	Güçlü Yönler – Zayıf Yönler – Fırsatlar - Tehditler
GW	Gigavat
ISO	Uluslararası Standartlar Teşkilatı (International Organization for Standardization)
JES	Jeotermal Enerji Santrali
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
km	Kilometre
kV	Kilovolt
kW	Kilowatt
kWh	Kilowatt-saat
MVA	Megavolt-Amper
MW	Megawatt
MWh	Megawatt-saat
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
PESTLE	Politik – Ekonomik – Sosyokültürel – Teknolojik – Yasal – Çevresel Etkenler
RES	Rüzgar Enerjisi Santrali
SCADA	Merkezi Denetleme Kontrol ve Veri Toplama (Supervisory Control and Data Acquisition)
TEDAŞ	Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi
TEİAŞ	Türkiye Elektrik İletim Anonim Şirketi
TEK	Türkiye Elektrik Kurumu
TWh	Terawatt-saat
WEC	Dünya Enerji Konseyi (World Energy Council)
YEKA	Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanları

Bakan Sunuşu



Günümüzün vazgeçilmez bir ihtiyacı haline gelen enerji, kişi başına düşen talep rakamları ile ülkelerin gelişmişlik düzeyini tayin etmek için en kolay yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bunun en güzel örneği; Cumhuriyetin kurulduğu günden bu yana ülkemizin kalkınma alanında gösterdiği başarı ile enerji talebinde yaşanan artışın benzerliği olacaktır.

Kalkınmayı sürdürülebilir kılmak, artan enerji talebini zamanında, sürekli, ekonomik ve kaliteli arz etme hedefi üretim, iletim ve dağıtım alanlarında teknolojik altyapı, ekipman ve hizmet ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Son yıllarda, kendi kaynaklarımızdan enerji arzını kayda değer oranda arttırırken bu arzı kendi insanımızın ürettiği teknoloji sayesinde ülkemizin kullanımına sunmak arz güvenliğimiz açısından hayati öneme sahip olması da tartışılmaz bir gerçektir. Bunu başarabilecek kabiliyete sahip yerli sanayimizin bu amaç doğrultusunda organize olabilmesinde TEMSAN önemli bir görev üstlenmektedir.

2019-2023 Dönemi için hazırlanmış TEMSAN Stratejik Planında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması ve ülkemizin sürdürülebilir kalkınması ile halkın refahının arttırılmasına dönük katkılarından dolayı teşekkür eder, başarılarının devamını dilerim.

Fatih DÖNMEZ

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı

Strateji ve Bütçe Başkanlığı Onay Yazısı



Türkiye Elektromekanik Sanayi A.Ş. Genel Müdürlüğünün 2019-2023 dönemine ilişkin hazırlanmış olduğu Stratejik Planın; On Birinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi kapsamında değerlendirmesi yapılmış ve yürürlüğe konulması uygun bulunmuştur.

Naci AGBAL

T.C. Cumhurbaşkanlığı
Strateji ve Bütçe Başkanı

Genel Müdür Sunuşu



Türkiye Elektromekanik Sanayi A.Ş. enerji sektörüne hizmet veren tüm tesisler ile endüstriyel tesisler için ekipman üretimi ve mühendislik hizmetlerini üstlenmek, sektörün ihtiyacı doğrultusunda Ar-Ge ve Ür-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla teşkilatlanmış milli bir ağır sanayi kuruluşudur.

Kaliteli, ekonomik ve sürdürülebilirliğin olmazsa olmaz olduğu enerji sektörüne hizmet veren Kurumumuz, tüm yatırım ve faaliyetlerine sektörün bu hassasiyetlerini gözeterek devam etmektedir. Ülkemiz için hayati öneme sahip ve yürütümü meşakkatli projeleri başarıyla tamamlarken, en üst katkıyı sağlayacak yerli ve milli bir imalat sanayi ve mühendislik altyapısının oluşturulması için çalışmaktadır. Bu yolda beraber emek verdiğimiz ve bizlere destek olan her kademedeki mesai arkadaşlarımı özveri ile görevlerini yapmalarından ötürü bu vesile ile tebrik ederken teşekkürlerimi sunuyorum.

Ülkemizin ekonomik ve sosyal açıdan daha gelişmiş bir düzeye ulaşması için 45 yıldır faaliyetlerini sürdürmekte olan Kurumumuz, gelecek yıllarda da hizmetlerini aynı kararlılıkla yerine getirmeye devam edecektir.

Sektörümüze güvenlik içinde hayırlı bir çalışma dönemi ve başarılar diliyorum.

A. Murad GÜLLÜOĞLU

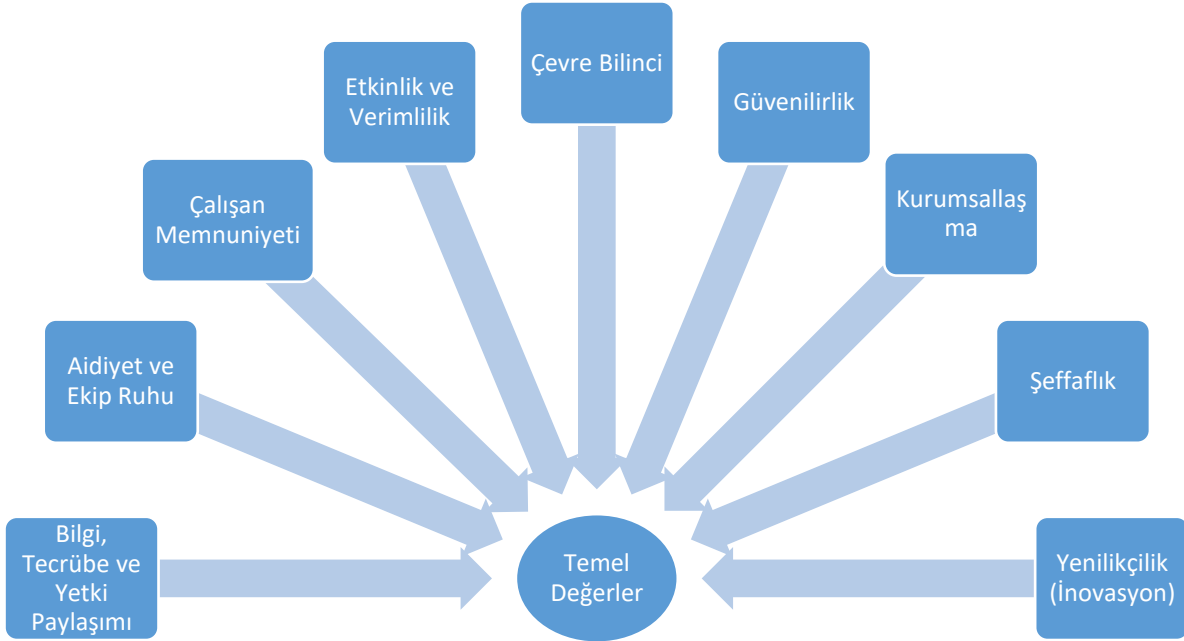
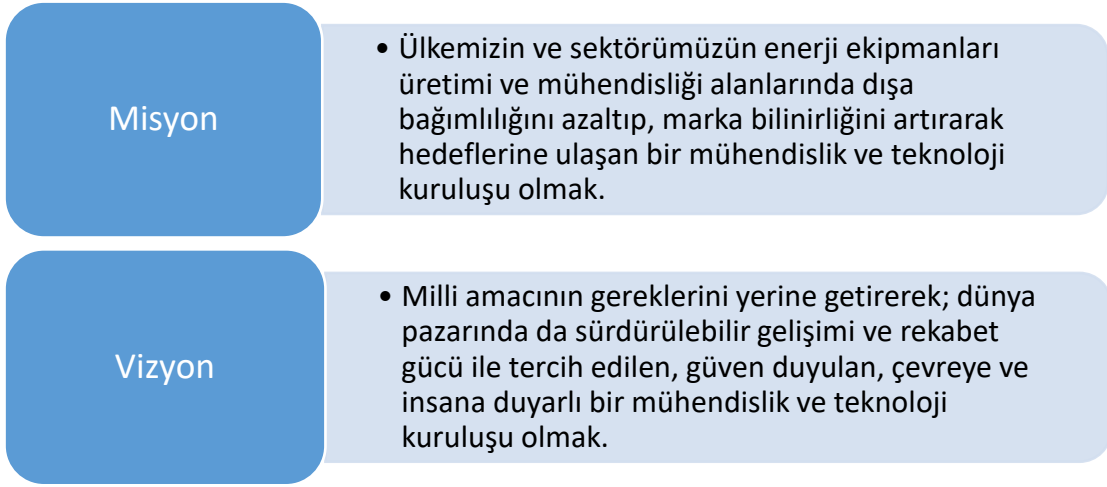
Yönetim Kurulu Başkanı

Genel Müdür(V)

Bir Bakışta Stratejik Plan

Stratejik Plan, kurumun misyon ve vizyonu ile temel değerlerinin belirlenerek amaç hedeflerinin ortaya konması ile uygulanmaktadır.

Misyon, bir kuruluşun var olma sebebidir. Bir kurumun neden var olduğunu göstermektedir. Neyin, nasıl ve kimin için yapıldığını anlatmaktadır. Vizyon, kurumun gelecekte olmasını arzu ettikleri durumu ifade etmektedir. Bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, bir yandan da ulaşılabilir olmalıdır. Temel Değerler ise kurumun ilkelerini davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade etmektedir. Bu kapsamda amaç hedeflere ulaşabilmek için stratejiler ve performans göstergeleri belirlenmiştir.



Amaç Hedefler

Amaç 1: Enerji Teknolojilerine Dair Ekipmanları Yerlileştirmek ve Millileştirmek

- Hidroelektrik Santral (HES) pazarına yönelik mevcut Diyarbakır fabrikası generatör imalat atölyesi yeni teknolojiye uyumlu olarak modernize edilecektir.
- 420 kV ve 170 kV Akım-Gerilim Trafosu İmalatına Başlanması kapsamında teknik iş birliği yapılacak ve Ankara fabrikasına seri üretim montaj hattının kurulması, tip testler için prototip imalatı yapılacaktır.
- Enerji üretim, iletim ve dağıtım ekipmanlarında malzeme ve üretim teknikleri AR-GE Merkezi kurulacaktır.

Amaç 2: Mevcut İş Alanlarında Büyüme ve Yeni İş Alanları Geliştirmek

- Doğalgaz sektöründe LNG, FSRU tesisleri tasarım ve kurulum anlamında yetkin bir firma olunacaktır.
- Afrika ülkelerindeki enerji sektörüne her türlü elektromekanik ürünün imalatı yapılacak ve santraller kurulacak, rehabilitasyon işleri gerçekleştirilecektir.
- Ürün portföyü geliştirilecektir.

Amaç 3: Mali Yapıyı Sürdürülebilir Kılmak

- Proje bazlı maliyet karlılığı artırılacaktır.
- Etkin bütçe yönetimi ve raporlaması yapılacaktır.

Amaç 4: Kurumsal Yapıyı Güçlendirmek

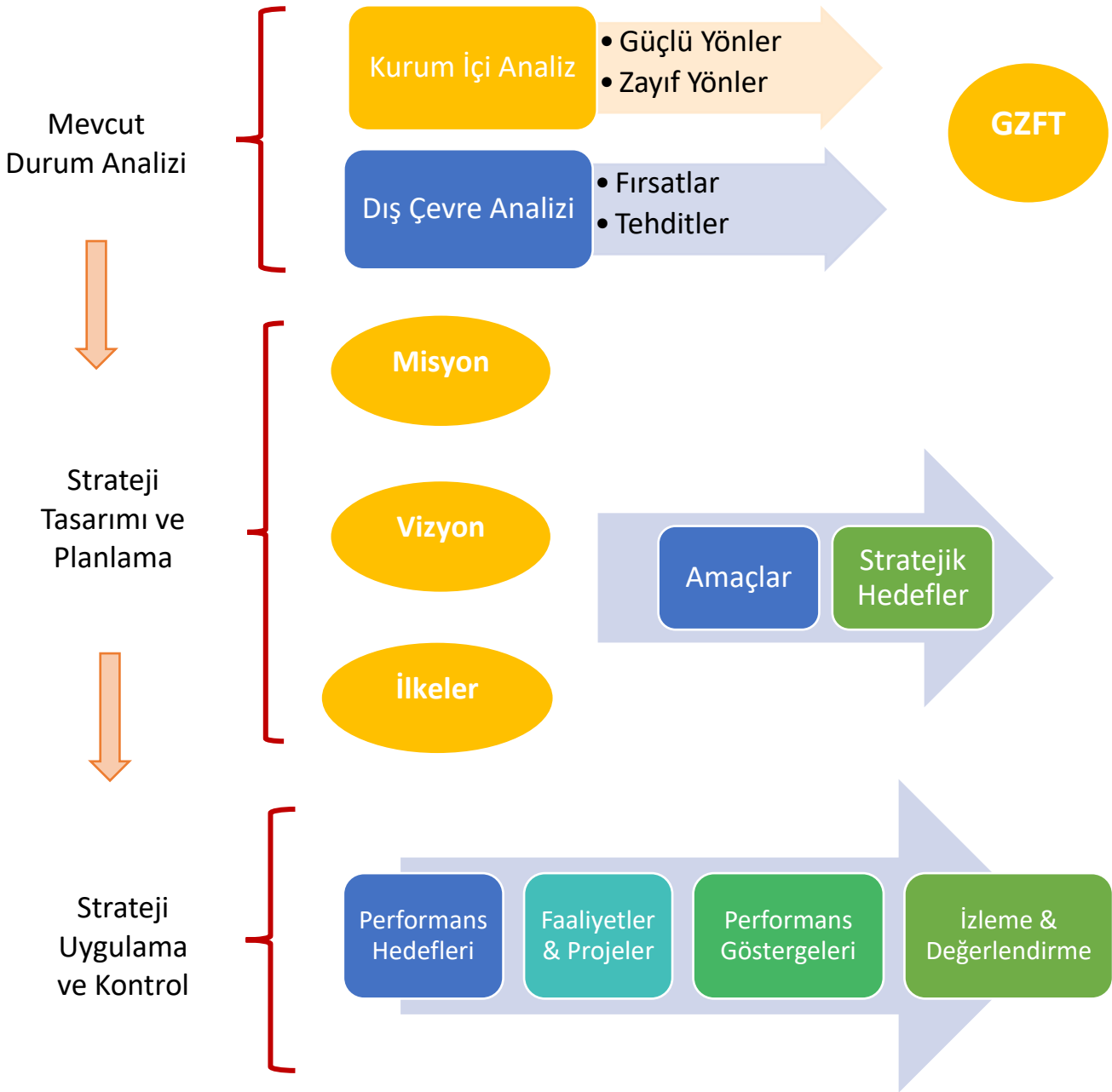
- Entegre Yönetim Sistemleri geliştirilecektir.
- Kurumun yazılım ve donanım altyapısı geliştirilecektir.
- Yapılandırılmış bir eğitim programı oluşturulacak ve yetkinlikler geliştirilecektir.

1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Literatürde Stratejik Plan kurumun amaçlarına ulaşması için, misyon ve vizyonunun belirlenerek, uzun dönemli amaçların ve hedeflerin saptanarak, sonuçların denetimi ve değerlendirilmesinin yapıldığı sistematik bir yaklaşımdır.

Bu çerçevede, yapılan analizler doğrultusunda kurum gelişmeye açık alanlarını tespit ederek ve misyon ve vizyonu ile doğru orantılı olarak orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerini belirlemiştir. Belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına faaliyetler tanımlanmış ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

Stratejik Plan Modeli



Şekil 1: Stratejik Plan Modeli

Stratejik Plan, kurumun orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren bir yönetim aracıdır.

Stratejik Plan Modeli; Mevcut Durum Analizi, Strateji Tasarımı ve Planlama ile Strateji Uygulama ve Kontrol aşamalarından oluşan katılımcı bir süreç olarak tasarlanmıştır.

Mevcut Durum Analizi

Kurumun geleceğini planlamaya başlamadan önce, “Şu anda neredeyiz?” sorusuna cevap aranarak mevcut durum analizi yapılmıştır. Mevcut Durum Analizi kapsamında;

- Kurum İçi Analiz
- Dış Çevre Analizlerine yer verilmiştir.

Kurum İçi Analiz: Bu kapsamda; kurumun süreçlerini kavramak amacıyla tüm birim yöneticileri ve tüm pozisyonları temsilen birer anahtar personel ile iş analizleri gerçekleştirilmiş, kurum geneline çalışan memnuniyet araştırması uygulanmış; orta ve üst düzey yöneticiler ile GZFT ve Misyon-Vizyon-Hedefler çalışmaları yapılarak kurum derinlemesine incelenmiş olup, kaynak yapısı (insan kaynakları, mali kaynakları, teknolojik kaynakları, fiziksel kaynakları) ve organizasyon yapısı ortaya konulmuştur.

Dış Çevre Analizi: Kurumun kontrolü dışında kalan eğilim ve etkenler (nüfus, demografik yapı, coğrafi alan, kentsel gelişim, sosyo-kültürel hayat, teknoloji ve rekabete yönelik etkenler), organizasyonun ana hizmet alanları çerçevesinde tehdit veya fırsat olarak nitelendirilerek incelenmiştir.

Stratejik Tasarım ve Planlama

Kurumun varlık nedeni olan misyon bildirimini, gelecekte varmak istenilen noktayı işaret eden vizyon bildirimini ve faaliyetleri süresince esas alacağı ilkelerin belirlenmesini kapsayan bu aşama stratejik planın hazırlanması sürecinin en önemli adımlarındandır. Ayrıca Strateji Tasarımı ve Planlama aşamasında ortaya çıkan misyon ve vizyonu gerçekleştirmek üzere orta vadede ulaşılması gereken amaçlar, kurumun değerlerine uygun olarak belirlenmiştir.



Şekil 2: Stratejik Tasarım ve Planlama

1.1. Strateji Uygulama ve Kontrol

Orta ve üst düzey yöneticiler ile yapılan misyon-vizyon-hedefler çalıştayının ardından ilgili birimler ile gerçekleştirilen hedef toplantıları doğrultusunda kurumun performans hedefleri, hedeflere ulaşmak için planlanan faaliyet ve projeler, sorumlu atanan birimler, bunların izlenmesi için performans göstergeleri belirlenmesi sürecidir.

Stratejik Planlama Sürecinde Gerçekleştirilen Çalışmalar

Stratejik Planlama süreci ilk olarak kurum bütününde yapılan İş ve Süreç Analizi Çalışmaları ile başlatılmıştır. Bu çalışmalar kapsamında tüm pozisyonlarla iş analizleri tamamlanmış, görev tanımları, yetki ve sorumluluklar netleştirilmiştir. Paralelinde kurumun ana süreçleri çıkartılmış hemen akabinde alt süreçlerle detaylandırılmıştır. Bu çalışmaların sonrasında mevcut durumdaki geliştirilmesi gereken fonksiyonlar ve kurumun yeni hedefleri göz önünde bulundurularak üst yönetim onayıyla hayata geçirilmiştir.

İç Çevre Analizi için mevcut verilerin incelenmesi ve analizi ile birlikte Çalışan Memnuniyet Anketleri tamamlanmıştır. Dış Çevre Analizi kapsamında ise tüm ilgili Üst Politika Belgeleri taranarak kuruma etkileri değerlendirilmiş, sektörel gelişmeler analiz edilmiştir. Bütün bu bilgiler doğrultusunda kurum yöneticileri ile yapılan Stratejik Plan Çalıştayı tamamlanmış, bu çalıştay kapsamında da GZFT (Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit) analizleri yapılarak Stratejik Plan için birer girdi haline getirilmiştir.



Şekil 3: Stratejik Planlama Sürecinde Gerçekleştirilen Çalışmalar

2. DURUM ANALİZİ

2.1. Kurumsal Tarihçe

DSİ'nin 1954 yılında kurulması ile birlikte Türkiye'de HES yapımı artış göstermeye başlamış, bununla bağlantılı olarak HES projelerinde kullanılacak olan elektromekanik teçhizatların yurt içindeki piyasadan temini yönünde destekler verilmiştir. Bu destekler sonucunda 13.11.1975 tarih ve 7/10907 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 1977 yılında Türkiye Elektromekanik Sanayi A.Ş.'nin (TEMSAN) kurulumu gerçekleştirilmiş ve yurt içindeki piyasadan Su Türbinleri ve Generatörlerin imal ve temin edilmesi hedefine yönelik olarak büyük bir aşama kaydedilmiştir.

TEMSAN'ın Diyarbakır Fabrikası 1977 yılında kurulmuş olup, 13.000 m2 imalat holü olmak üzere toplam 30.000 m2 kapalı alana üzerinde faaliyetlerini sürdürürken, Ankara Fabrikası 1984 yılında, 98.349 m2 lik alan üzerine kurulmuş olup, 25.889 m2 kapalı alan içerisinde 16.000 m2 si ana üretim holü olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

TEMSAN'ın kurulmasıyla birlikte Türkiye'nin HES projelerinde ihtiyaç duyduğu elektromekanik teçhizatların ithalatı hızla azalmış, gerekli teçhizatlar daha kolay ve ekonomik olarak temin edilmeye başlanmış ve aynı zamanda ülke ekonomisini de büyük katkılar sağlamıştır. TEMSAN'ın ekonomiye yaptığı katkıyı açmak gerekirse daha önceden yüksek bedellerle yapılan işler, TEMSAN'ın kamu kuruluşlarının ihalelerine katılmasıyla oldukça azalmıştır.

2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Uygulanmakta olan bir Stratejik Plan bulunmamaktadır.

2.3. Mevzuat Analizi

TEMSAN'ın yürütmekte olduğu faaliyetler ile ilgili olarak tabi olduğu yasal mevzuatlar aşağıda sıralanmıştır:

1. 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu
2. 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
3. 4857 Sayılı İş Kanunu
4. 6446 Sayılı Elektrik Piyasası Kanunu
5. 5346 Sayılı Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Elektrik Enerjisi Üretimi Amaçlı Kullanımına İlişkin Kanun
6. 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
7. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu
8. 233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
9. 399 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesine Dair Kanun Hükmünde Kararname
10. Elektrik Tesisleri Proje Yönetmeliği
11. Elektrik Üretim Tesisleri Kabul Yönetmeliği
12. Elektrik İç Tesisleri Yönetmeliği
13. Türkiye Elektromekanik Sanayii Anonim Şirketi Genel Müdürlüğü İstisna Kapsamındaki Mal ve Hizmet Alımları İçin Satın Alma Ve İhale Yönetmeliği
14. Türkiye Elektromekanik Sanayi Anonim Şirketi Ana Statüsü

Tablo 1: Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Ekonomik gereklere uygun olarak verimlilik ve karlılık ilkeleri doğrultusunda faaliyet alanına giren konularda taahhüt işleri yapmak	<ul style="list-style-type: none">• 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname• Türkiye Elektromekanik Sanayi Anonim Şirketi Ana Statüsü	Şirketin tabi olduğu mevzuatlar sebebiyle, serbest piyasada rekabet içinde olduğu uluslararası firmalar ile rekabet gücünün kısıtlı kalması	<ul style="list-style-type: none">• 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun 3 üncü maddesinin (e) bendinde belirtilen Kurumlar arasında Türkiye Elektromekanik Sanayi A.Ş.'nin (TEMSAN) eklenmesi ile kamu yararı

			<p>gözetilerek, kuruluş amacına uygun şekilde enerji santralleri alanında yerli üretime öncü olması ve bu alandaki iş gücünü ve istihdamı arttırabilmesi.</p> <ul style="list-style-type: none">• 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun 3 üncü maddesinin (o) bendine eklenecek cümle ile kurum ve kuruluşların anılan madde kapsamında sayılan faaliyetlere ilişkin sözleşme altında yüklenicisi oldukları işler için ihtiyaç duyulan alımlarına istisna getirilmesi.• Türkiye Elektromekanik Sanayii Anonim Şirketi Genel Müdürlüğü İstisna Kapsamındaki Mal ve Hizmet Alımları İçin Satın Alma Ve İhale Yönetmeliği'nde değişiklik yapılarak yönetmelik kapsamında yapılacak alımların esnek ve hızlı yapılabilmesi.
--	--	--	---

2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

2019-2023 TEMSAN Stratejik Planı için üst politikaların analizine aşağıda ayrıntılı şekilde yer verilmiştir. Bu kapsamda analiz edilen üst politika belgeleri hiyerarşik olarak aşağıda sıralanmıştır:

1. 11. Kalkınma Planı (2019-2023)
2. Orta Vadeli Program (2020-2022) / Yeni Ekonomi Planı
3. T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Stratejik Planı (2015- 2019)

Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onbirinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme /273. 2. Madde	TEMSAN olarak Ankara yerleşkemizde enerji üretim, iletim ve dağıtım ekipmanlarında malzeme ve üretim teknikleri AR-GE Merkezi kurulmaktadır
	Ar-Ge ve Yenilik/ 378.4. Madde	TEMSAN olarak HES Rehabilitasyonlarına yönelik teknoloji transferi yapılması kapsamında tasarım, imalat konularında yetkin personellerimize eğitim alınmaktadır.
	Enerji/ 492.4. Madde.	TEMSAN olarak IPA Projesi kapsamında Ankara ve Diyarbakır fabrikaları çatılarına güneş enerji sistemleri uygulaması
Orta Vadeli Program (2020-2022) / Yeni Ekonomi Programı	Dengelenme, Disiplin ve Değişim/1.4. Temel Hedefler Madde 5	Kamu yatırım, harcama ve teşviklerinin etkinliğini artıracak değişim programları sürüdülecektir.
	Dengelenme, Disiplin ve Değişim/1.4.Temel Hedefler/Madde 6	Kamu yatırımlarında, 11.Kalkınma Planında yer alan öncelikli imalat sanayi sektörlerinde ve bu sektörlerle yönelik beşeri ve fiziki altyapıyı güçlendirecek Ar-Ge, dijitalleşme, insan kaynakları, lojistik ve enerji gibi yatay alanlar ile tarım, turizm ve savunma sanayi alanlarına öncelik verilecektir.
	Kamu Maliyesi/ Politika ve Tedbirler	Kamu kaynaklarının etkinliğini takip etmeyi kolaylaştıracak, şeffaflığı ve hesap verebilirliği azaltacak program bazlı performans esaslı bütçeleme hayata geçirilecektir.
	Kamu Maliyesi/ Politika ve Tedbirler	KİT'ler, verimlilikleri artacak ve kamu maliyesine yükleri azalacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır.
	Cari İşlemler Dengesi/ Dış Ticaret ile İlgili Politika ve Tedbirler	Cari açığın düşürülmesi amacıyla öncelikli alanlarda yerli üretim göz önünde bulundurularak teknoloji ve Ar-Ge yatırımları desteklenecektir.
	Cari İşlemler Dengesi/ Dış Ticaret ile İlgili Politika ve Tedbirler	Güneş, rüzgar, biyokütle, yenilenebilir enerji ve yerli kömür kaynaklarının elektrik üretimindeki payı artırılabilecek, YEKA modeli ile

		bu enerji teknolojilerinin yerleştirilmesi desteklenecektir.
	Eylemler ve Projeler/ Çevre Şehircilik	Kamu binalarında, sanayi ve genel aydınlatmada enerji verimliliği yatırımlarıyla, çevreyle dost enerji uygulamaları yaygınlaştırılacak ve enerji tasarrufu sağlanacaktır.
	Eylemler ve Projeler/ Kamu Maliyesi	Kamu kaynaklarının verimli kullanılması amacıyla iş ve işlemler dijitalleştirilerek mali yük azaltılacak, bilgi sistemleri birbiriyle entegre edilerek karar destek mekanizması güçlendirilecektir.
	Eylemler ve Projeler/ İşgücü ve İstihdam	İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemleri'nin alınması ile ilgili süreçler planlama ve tasarım aşamasından başlayacak şekilde yeniden düzenlenecektir, farklı kurumlar tarafından toplanan verilerin tek bir veri tabanına aktarılmasını ve iş yerlerinden alınacak verilerin iş kazası ve meslek hastalıklarını önleme odaklı kullanılmasını temin edecek bir sistem geliştirilecektir.
T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015 – 2019 Stratejik Planı	TEMA 1: ENERJİ ARZ GÜVENLİĞİ Amaç 1: Güçlü ve Güvenilir Enerji Altyapısı Hedef 6: Bakanlığımız ile Bağlı ve İlgili Kuruluşlarımızda arz güvenliği ve kritik enerji altyapılarının korunması kapsamında uluslararası normları sağlayacak şekilde siber güvenlik çalışmaları yapılacaktır.	TEMSAN olarak ISO-27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi politikalarını uygulanması ve personelin farkındalığının artırılması.

	<p>TEMA 1: ENERJİ ARZ GÜVENLİĞİ Amaç 2: Optimum Kaynak Çeşitliliği Hedef 3: Yenilenebilir enerji kaynaklarının elektrik enerjisi arzı içindeki payının artırılması ve yeni kaynakların araştırılması sağlanacaktır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • TEMSAN'ın 2023 yılında dünyanın ilk on HES imalat ve rehabilitasyon yapan şirketleri arasına girmesi. • Bakanlığımız stratejik plan ve politikaları ile uyumlu olarak TEMSAN'ın ülkemizde Wafer-Cell-Modül üretim hattını kurarak yerli Photovoltaik Solar Panel üretmesi • Bakanlığımız stratejik plan ve politikaları ile uyumlu olarak TEMSAN'ın rüzgar türbininin Türkiye'de üretilmeyen katma değeri yüksek parçalarını üretmesi. <p>TEMSAN olarak doğalgazın ulaşmadığı köylerde, en az 1-3 büyükbaş hayvanı olan köylülerin, günlük üç öğün yemeğini pişirmesi için gereken enerjinin karşılanacağı Mini Biyogaz Ünitesi Projesi'ni sürdürmesi</p>
	<p>TEMA 2: ENERJİ VERİMLİLİĞİ VE ENERJİ TASARRUFU Amaç 4: Enerjisini Verimli Kullanan Bir Türkiye Hedef 1: Özelleştirme Planı ile uyumlu bir şekilde 2019 yılı sonuna kadar kamu sorumluluğundaki elektrik enerjisi üretim santrallerinde ihtiyaç duyulan bakım, onarım, rehabilitasyon ve modernizasyon çalışmalarının tamamlanması sağlanacaktır.</p>	<p>TEMSAN olarak 2019 yılı sonuna kadar elektrik enerjisi üretim santrallerinin bakım, onarım, rehabilitasyon ve modernizasyon çalışmalarında yer alınması.</p>
	<p>TEMA 2: ENERJİ VERİMLİLİĞİ VE ENERJİ TASARRUFU Amaç 4: Enerjisini Verimli Kullanan Bir Türkiye Hedef 6: Bakanlığımız ile Bağlı, İlgili, İlişkili Kuruluşlarının merkez ve taşra teşkilatı (kapsam içi) binalarında enerji verimliliği çalışmalarının yapılması ve mevzuatlarda belirtilen kriterlere uygun hale getirilmesi sağlanacaktır.</p>	<p>Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile Bağlı, İlgili, İlişkili Kuruluşların merkez ve taşra teşkilatı binalarında enerji verimliliği çalışmalarında yer alınması (Binaların çatılarına TEMSAN tarafından GES üniteleri kurulması vb.)</p>
	<p>TEMA 2: ENERJİ VERİMLİLİĞİ VE ENERJİ TASARRUFU Amaç 4: Enerjisini Verimli Kullanan Bir Türkiye Hedef 7: Bakanlığımız sorumluluğundaki KİT'lerin işletme ve müesseselerinde 2013 yılı değerlerine göre</p>	<p>TEMSAN'ın diğer KİT'lerde enerji verimliliği etüdü yapması ve verimlilik artırıcı projeler geliştirmesi.</p>

	birincil enerji yoğunluğunda iyileşme sağlanması desteklenecektir.	
	TEMA 2: ENERJİ VERİMLİLİĞİ VE ENERJİ TASARRUFU Amaç 5: Enerji Verimliliğine ve Tasarrufuna Yönelik Gelişmiş Kapasite Hedef 3: Enerji verimliliği sektörünün faaliyetlerinin etkinliği artırılacaktır..	TEMSAN'ın sertifikalı enerji yöneticisi personelinin sayısı artırılarak diğer kuruluşlara enerji verimliliği konusunda danışmanlık hizmeti verilmesi
	TEMA 3: İYİ YÖNETİŞİM VE PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ Amaç 6: Kurumsal Kapasitesi Güçlü Bir Bakanlık Hedef 2: Personelin kapasitesi geliştirilecektir.	TEMSAN personellerinin sektöre yönelik eğitimlere katılması.
	TEMA 3: İYİ YÖNETİŞİM VE PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ Amaç 7: Bilgi Teknolojilerini Etkin Kullanan Bir Bakanlık Hedef 1: Bilgi güvenliği, enerji ve operasyonel maliyetlerin tasarrufu gereği Bakanlık ve Bağlı, İlgili Kuruluşları Bilgi Teknolojileri (BT) topolojik altyapılarının; sistem odaları, sunucu ve depolama sistemlerinin konsolide edilmesi sağlanacaktır.	TEMSAN olarak Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığımızın koordinasyonunda bağlı ve ilgili kuruluşlarla gerçekleştirdiği bilgi teknolojilerinde merkezileşme projesinin gereklerini yerine getirmesi.
	TEMA 5: TEKNOLOJİ, AR-GE VE İNOVASYON Amaç 11: Enerji ve Doğal Kaynaklarda Yerli Teknoloji Hedef 1: Enerji alanında yerleştirilecek ekipmanlara yönelik envanter ve ihtiyaç analizi yapılacak ve yerleştirmeye ilişkin yol haritası belirlenecektir.	TEMSAN'ın Yenilenebilir ve Termik Santrallerde kullanılan yerli ekipmanları belirlemesi, yerli olmayan katma değeri yüksek aksam ve bütünleştirici parçalara yönelik envanter çalışması gerçekleştirmesi, yerli ekipman üretimine yönelik AR-GE çalışmaları gerçekleştirmesi.
	TEMA 5: TEKNOLOJİ, AR-GE VE İNOVASYON Amaç 12: Sonuç Odaklı Bir AR-GE Yaklaşımı Hedef 1: Plan dönemi sonuna kadar enerji ve doğal kaynaklar sektöründe yapılan ve stratejik önem arz eden Ar-Ge projelerinin sayısının artırılması sağlanacaktır.	TEMSAN'ın AR-GE çalışmalarının sayısını arttırması ve takibini yapması, türbin modellerinin tasarımını yapması, türbinin 3 boyutlu katı modelini çıkarması ve imal etmesi, generatör tasarımı yapması, Scada sistemi tasarlaması.

2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi

2.5.1. Faaliyet Alanları

- a) Enerji üretim, iletim ve dağıtım ile ilgili her çeşit teçhizatı üretmek, ticaretini yapmak,
- b) Enerji santrallerinin fizibilitesini çıkarmak, projelendirmek, ihtiyaç duyulan ekipmanın imali ve tedarikini sağlamak başta olmak üzere enerji santrallerinin ihtiyaçlarına ilişkin her türlü ticari faaliyeti yapmak, bu santralleri tesis etmek, müşavirlik ve gözetmenlik hizmeti vermek, testlerini yapmak, devreye almak, her türlü bakım, onarım ve rehabilitasyon işlerini yapmak,
- c) Enerji sektöründe üretim, iletim, depolama ve dağıtım tesisleri ile endüstriyel tesisler için her türlü mal, hizmet danışmanlık ve yapım işlerini üstlenmek, bu tesislerde kullanılan ekipmanlara ve sistemlere ait test, AR-GE ve ÜR-GE faaliyetlerini gerçekleştirmek,
- ç) Bakanlık tarafından belirlenen güç ve türüne göre lisanslı ve/veya lisanssız elektrik üretim tesislerine ilişkin proje onay ve kabul işlemlerini Bakanlık adına yürütmek,
- d) Enerji sektöründe ihtiyaç duyulan akredite test laboratuvarı kurmak ve laboratuvar hizmeti vermek,
- e) Test ve imal edilmiş ürünlere rapor ve uygunluk belgesi düzenlemek ve bu konuda kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektöre müşavirlik, danışmanlık, gözetmenlik, raporlama, test ve benzeri hususlarda hizmet vermek,
- f) Faaliyet alanına giren kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer düzenleyici işlemlerle verilen görevler ve

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A. İmalat Satışı	<ul style="list-style-type: none">Makine ve Ekipman İmalatı
B. Hizmet Satışı	<ul style="list-style-type: none">Mühendislik, Proje ve Müşavirlik

bu görevlerle ilgili olarak Yönetim Kurulunca uygun görülen faaliyetleri yapmak.

Tablo 3: Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi

2.5.2. Ürün ve Hizmetler

Türkiye'deki HES projelerinde gerekli elektromekanik teçhizatları üreten tek kamu kurumu olması nedeniyle TEMSAN, sektördeki önemini her geçen gün arttırmakta ve 1977 yılından bugüne kadar edindiği bilgi birikimi ve tecrübeyle elektromekanik teçhizat imalatında Türkiye'nin öncü bir kuruluşu olma pozisyonunu devam ettirmektedir.

TEMSAN tarafından bugüne kadar devreye alınan hidroelektrik santrallerin toplam kurulu gücü 999,54 MW olup, enerji alanındaki faaliyetlerini tecrübeli bir teknik kadro ile uluslararası kalite standartları çerçevesinde sürdürmektedir.

TEMSAN'ın Başlıca Hizmetleri

1. Hidroelektrik Santral İmalatları

- Su Türbini (Francis – Pelton – Kaplan – Banki) çeşitli tiplerde ve güçlerde,
- Hidrogeneratörler,
- Giriş vanaları,
- Emme boruları,
- Cebri borular,
- Baraj kapakları imalatları,
- Hidrolik santrallerin rehabilitasyonu (giriş vanası, türbin çarkı, generatör sargıları, ayar kanatlarının yenilenmesi-onarımı işleri).

2. Enerji Sistemleri ve Çeşitli Sanayi İmalatları

- Büyük güçlü elektrik motorlarının tamir ve bakım işleri,
- Büyük güçlü pompa istasyonlarının montaj işleri,
- Vakumlu kesiciler (7,2-12-17,5-24-36 kV),
- Az yağlı kesiciler (12-36 kV),
- SF 6 gazlı kesiciler (36 kV),
- Orta ve yüksek gerilim dahili ve harici tip ayırıcılar,
- Metal clad hücreler (12-17,5-24-36 kV),
- Dahili ve harici tip alçak gerilim dağıtım panoları (50 kVA'dan 1250 kVA'ya kadar),
- Santrallere ve trafo merkezlerine ait AC ve DC iç ihtiyaç sistem panoları,
- Santrallere ait hücreler (giriş, çıkış, ölçü vb.),
- Trafo merkezleri,
- Trafo merkezlerine ait 154 ve 380 kV kumanda, röle, scada panoları, saha dağıtım kutuları,
- Motorlu ayırıcı kumanda kutuları (170 kV),
- Orta gerilim kumanda ve koruma panoları,
- Kompanzasyon panoları,
- Basıncılı yağ ve hava tankları,
- Silolar,
- Çimento fabrikalarına ait çeşitli parçalar,
- Termik ve Güneş santralleri için çelik konstrüksiyon imalatı işleri,
- Yüksek gerilim kesici temini, montajı ve devreye alma işleri.

3. Rehabilitasyon İşleri

3.1. Hidroelektrik Santral Rehabilitasyon İşleri

- Türbin Rehabilitasyon ve Yenileme İşlemleri
- Generatör Rehabilitasyon ve Yenileme İşlemleri
- Hidromekanik (Cebri boru, Vanalar, Kapaklar vs.) Rehabilitasyon ve Yenileme İşlemleri

- Şalt Teçhizatı Rehabilitasyon ve Yenileme İşlemleri
- Sel-Su Baskını Sonrası Rehabilitasyon ve Yenileme İşlemleri

3.2. Termik Santral Rehabilitasyon İşleri

- Motor Bakım ve Sarım İşleri
- Bant-Rulo İmalatı
- Şalt Teçhizatı Rehabilitasyon ve Yenileme İşlemleri
- Bus-duct Bara İmalatı
- Alçak Dağıtım ve MCC (Motor Control Center) Panoları Rehabilitasyonu
- PLC ve SCADA Panoları ve Sistemin Devreye Alınması
- Enstrüman Revizyonları
- Saha Elektrik İşleri

3.3. Güneş Enerji Hizmetleri

- EPC Hizmetleri (Tasarım, Kurulum, Lojistik, İşletmeye alma ve çalıştırma)
- Sistem Tasarımı, Kurulum ve İşletmeye alma aşamalarında teknik danışmanlık hizmetleri
- Tesislerin Bakım ve Onarım faaliyetlerinin yürütülmesi hizmetleri

4. Müşavirlik Hizmetleri

TEMSAN tarafından taahhüt altına alınan projeler ve kamu, özel teşekküllere ait projeler için de müşavirlik hizmetleri verilmektedir.

ÜRÜNLER

- Her çeşit türbin, generatör ve transformatörleri
- Her çeşit basınçlı kazan ve tanklar ile buhar kazanları
- İnşaat işlerine ait projeleri hazırlamak, inşaat işlerini yapmak,
- Çelik konstrüksiyon ve makine imalatları
- Elektrik nakil hattı ve emsali teçhizatlarının projelendirme, imal ve montajı
- Her türlü otomasyon sistemlerinin projelendirilmesi ve kurulumu
- Şalt merkezleri ve şalt cihazlarını, şalt sahalarının projelendirilmesi, imali ve montajı
- Elektrik motorları ve pompaları

Tablo 4: Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış Miktarı (2014-2018)

Ürün/Hizmet	Satışlardan Sağlanan Gelir				
	2014	2015	2016	2017	2018
Makine ve Ekipman İmalatı	3.670.000	6.132.000	16.219.000	84.890.000	231.218.000
Mühendislik, Proje ve Müşavirlik	9.685.000	25.396.000	17.690.000	16.228.000	2.015.000
TOPLAM	13.355.000	31.528.000	33.909.000	201.118.000	233.233.000

2.6. Paydaş Analizi

2.6.1. Paydaşların Belirlenmesi

TEMSAN'ın genel durum analizi kapsamında gerçekleştirilen paydaş analizinde; paydaşları aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi belirlenmiştir.

1.	T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	24.	Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
2.	Strateji ve Bütçe Başkanlığı	25.	DSİ Genel Müdürlüğü
3.	Hazine ve Maliye Bakanlığı	26.	Tarım ve Orman Bakanlığı
4.	Elektrik Üretim Anonim Şirketi (EÜAŞ)	27.	Türk Standartları Enstitüsü (TSE)
5.	Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAŞ)	28.	Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı (SGK)
6.	Türkiye Elektrik İletim AŞ. (TEİAŞ)	29.	Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü
7.	T.C. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK)	30.	Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)
8.	Enerji Piyasaları İşletme A.Ş. (EPIAŞ)	31.	Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü
9.	Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. (TEDAŞ)	32.	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Başkanlığı (TÜBİTAK)
10.	Türkiye Kömür İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TKİ)	33.	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları İşletmesi Genel Müdürlüğü (TCDD)
11.	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO)	34.	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)
12.	Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü (MTA)	35.	ELTEM-TEK Elektrik Tes. Müh. Hiz. Tic. A.Ş.
13.	Türkiye Taşkömürü Kurumu (TTK)	36.	Türkiye Atom Enerjisi Kurumu (TAEK)
14.	TBMM	37.	Gelir İdaresi Başkanlığı
15.	Sayıştay Başkanlığı	38.	Devlet Malzeme Ofisi (DMO)
16.	Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	39.	Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK)
17.	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	40.	Makine Kimya Enstitüsü (MKE)
18.	Sendikalar ve Sivil Toplum Kuruluşları	41.	Üniversiteler
19.	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	42.	Valilikler
20.	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	43.	Belediyeler
21.	Ticaret Bakanlığı	44.	Müşteri ve Tedarikçiler
22.	Kamu İhale Kurumu (KİK)	45.	Ankara Sanayi Odası (ASO)
23.	Karayolları Genel Müdürlüğü		

TEMSAN'ın belirlenen paydaşlarına ait ürün/hizmet matrisi aşağıdaki gibidir.

Tablo 5: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Mal Satışı	Hizmet Satışı
T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	X	X
Elektrik Üretim Anonim Şirketi (EÜAŞ)	X	X
Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAŞ)	X	X
Türkiye Elektrik İletim AŞ. (TEİAŞ)	X	X
Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. (TEDAŞ)	X	X
Türkiye Kömür İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TKİ)	X	X
Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO)	X	X
Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü (MTA)	X	X
Türkiye Taşkömürü Kurumu (TTK)	X	X
DSİ Genel Müdürlüğü	X	X
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Başkanlığı (TÜBİTAK)	X	X
ELTEM-TEK Elektrik Tes. Müh. Hiz. Tic. A.Ş.	X	X
Türkiye Atom Enerjisi Kurumu (TAEK)	X	X
Belediyeler	X	X
Müşteri ve Tedarikçiler	X	X

Paydaş görüşlerinin alınması, paydaşların önemlerinin vurgulanması, aksiyon alınması hususlarında aşağıdaki etki/önem matrisine göre yapılmalıdır.

Tablo 6: Paydaşlara Ait Etki-Önem Matrisi

No	PAYDAŞ ADI	ÖNEMİ	ETKİSİ	STRATEJİ
1.	Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
2.	TBMM	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
3.	Sayıştay Başkanlığı	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
4.	Hazine ve Maliye Bakanlığı	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
5.	T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
6.	T.C. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK)	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
7.	Elektrik Üretim Anonim Şirketi (EÜAŞ)	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
8.	Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAŞ)	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
9.	Türkiye Elektrik İletim AŞ.	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
10.	DSİ Genel Müdürlüğü	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış

11.	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Düşük	Güçlü	Bilgilendir
12.	Türkiye Taşkömürü Kurumu (TTK)	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
13.	Ticaret Bakanlığı	Düşük	Zayıf	izle
14.	Enerji Piyasaları İşletme A.Ş. (EPIAŞ)	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
15.	Müşteri ve Tedarikçiler	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
16.	Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş (TEDAŞ)	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
17.	Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü (MTA)	Düşük	Zayıf	izle
18.	Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğü (MAPEG)	Düşük	Zayıf	izle
19.	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Düşük	Zayıf	izle
20.	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO)	Düşük	Zayıf	izle
21.	Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Düşük	Zayıf	izle
22.	Türkiye Taşkömürü Kurumu (TTK)	Düşük	Zayıf	izle
23.	Kamu İhale Kurumu (KİK)	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
24.	Karayolları Genel Müdürlüğü	Düşük	Güçlü	Bilgilendir
25.	Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu	Düşük	Güçlü	Bilgilendir
26.	Türkiye Kömür İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TKİ)	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
27.	Türk Standartları Enstitüsü (TSE)	Düşük	Zayıf	izle
28.	Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı (SGK)	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
29.	Ankara Sanayi Odası	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
30.	Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
31.	Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü	Düşük	Güçlü	Bilgilendir
32.	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Başkanlığı (TÜBİTAK)	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
33.	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları İşletmesi Genel Müdürlüğü (TCDD)	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
34.	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)	Düşük	Zayıf	izle
35.	ELTEM-TEK Elektrik Tes. Müh. Hiz. Tic. A.Ş.	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
36.	Türkiye Atom Enerjisi Kurumu (TAEK)	Düşük	Zayıf	izle
37.	Gelir İdaresi Başkanlığı	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
38.	Devlet Malzeme Ofisi (DMO)	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
39.	Türk Akreditasyon Kurumu (TAK)	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
40.	Makine Kimya Enstitüsü (MKE)	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış

41.	Üniversiteler	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
42.	Valilikler	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
43.	Belediyeler	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
44.	Müşteri ve Tedarikçiler	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
45.	Ankara Sanayi Odası (ASO)	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış

2.6.2. Dış Paydaş Analizi

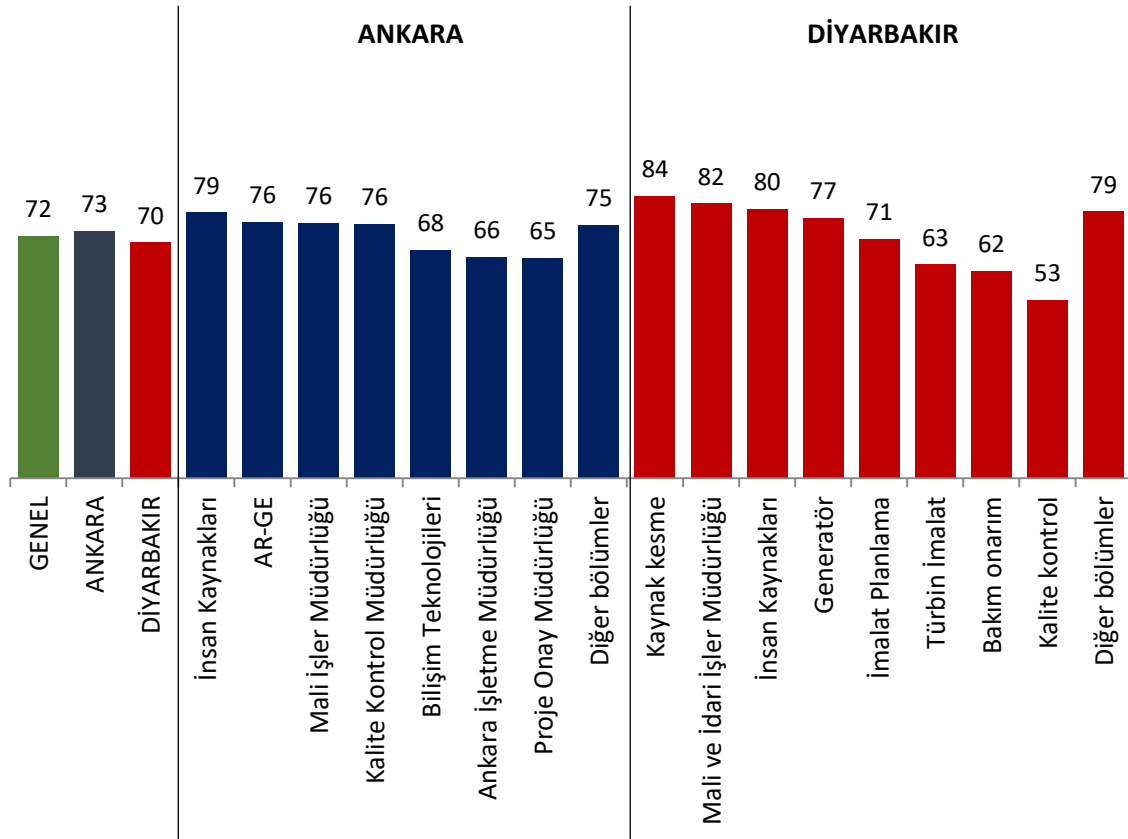
Dış paydaş analizi kapsamında daha önce bir çalışma yapılmamıştır. Yeni dönem hedeflerinde dış paydaş analizi kapsamında Paydaş Memnuniyeti Analizi, Kurumsal İtibar Araştırması ve Müşteri Memnuniyeti Araştırması yapılması planlanmaktadır.

2.6.3. İç Paydaş Analizi

2.6.3.1. Çalışan Memnuniyeti Araştırması

Mevcut durum analizi kapsamında yapılan Çalışan Memnuniyeti Araştırması ile TEMSAN bünyesinde çalışanların, beklentilerinin ve memnuniyet seviyesini doğru şekilde tespit edilmesi, iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve çalışan memnuniyetinin artırılması amaçlanmıştır. Araştırma TEMSAN bünyesinde çalışan personeli kapsamaktadır. 172 adet anket dağıt-topla yöntemi ile yapılmış ve 150 TEMSAN personeli ile araştırma tamamlanmıştır.

Birime Göre Memnuniyet Puanları

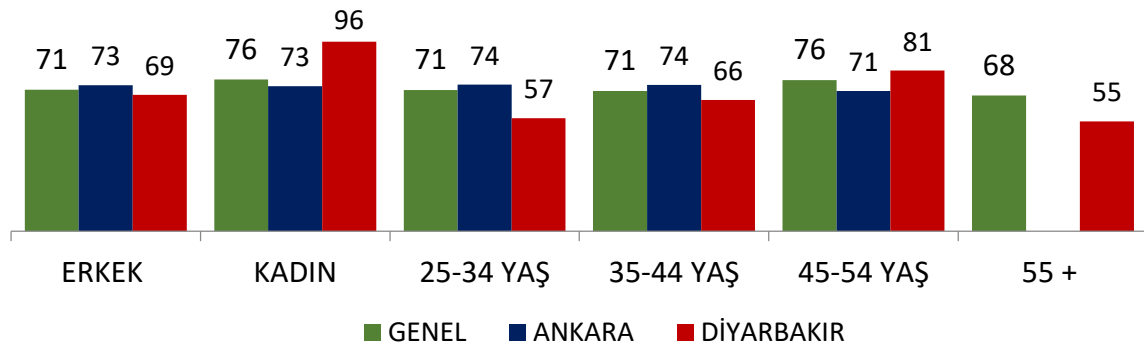


Grafik 1: Birimlere Göre Memnuniyet Puanları

TEMSAN bünyesinde Ankara'daki çalışan bölümleri arasında hesaplanan en yüksek memnuniyet endeksi değerinin İnsan Kaynakları, en düşük memnuniyet endeksi değerinin Proje Onay Müdürlüğü bölümünde olduğu görülmektedir.

Diyarbakır'daki çalışan bölümleri arasında ise hesaplanan en yüksek memnuniyet endeksi değerinin Kaynak Kesme, en düşük memnuniyet endeksi değerinin ise Kalite Kontrol bölümünde olduğu görülmektedir.

Demografik Bilgiler Bazında Memnuniyet Puanları

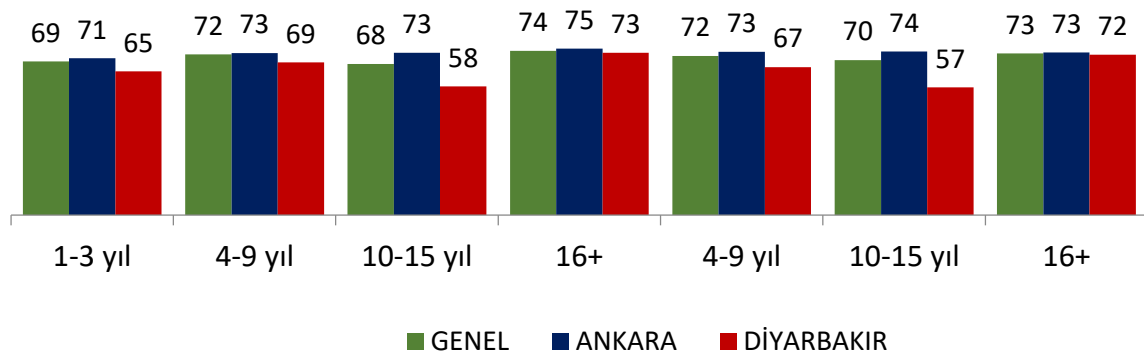


Grafik 2: Demografik Bilgiler Bazında Memnuniyet Puanları

TEMSAN bünyesinde Ankara'da çalışan Erkek ve Kadın bireylerin çalışan memnuniyeti endeks değeri 73, Diyarbakır'da çalışan Erkek bireylerin çalışan memnuniyeti endeks değeri 69 , Kadın bireylerin ise 96'dır.

Ankara'da endeks değeri en yüksek olan yaş aralığı 25-34 ve 35-44, Diyarbakır'da endeks değeri en yüksek olan yaş aralığı ise 45-54 olduğu görülmektedir.

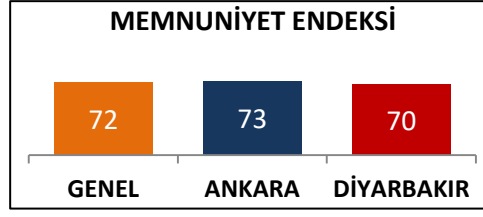
Kıdeme Göre Memnuniyet Puanları



Grafik 3: Kıdeme Göre Memnuniyet Puanları

TEMSAN'daki çalışma tecrübesine göre ve toplam çalışma tecrübesine göre en yüksek memnuniyet endeks değerinin "16 yıldan fazla" süre çalışanlarda olduğu görülmektedir.

Genel Değerlendirme



Grafik 4: Genel Değerlendirme

Çalışanların Memnuniyeti genel ortalaması 5 üzerinden 3,6'dır, Ankara Genel Müdürlük çalışanları 3,7, Diyarbakır bölge çalışanlarının ortalaması 3,5 gibi çok yakın değerlerde olduğu görülmektedir.

Memnuniyet endeks değerlerine bakıldığında Çalışanların geneli için endeks değeri 72 iken, Ankara 73, Diyarbakır 70 olarak gerçekleşmiştir.

Ankara çalışanları memnuniyet endeksi skalasında «Memnun» kategoride yer alırken, Diyarbakır çalışanlarının «Memnuniyeti yetersiz» kategoride olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen aksiyon analizlerinden elde edilen sonuçlara göre;

TEMSAN çalışanlarının geneli için Acil Önlem alınması gereken memnuniyet bileşenleri aşağıda belirtilmiştir.

- Performans Değerlendirme ve Yönetimi
- Kurum içi iletişim
- Eğitim Gelişim ve Kariyer Olanakları

Güçlü Olunan memnuniyet bileşenleri ise;

- Üst yönetim
- Bağlı Olunan Yönetici
- Çalışma Koşulları ve Ortamı
- İş Niteliği, Düzeni ve Tatmini olarak belirlenmiştir.

2.7. Kuruluş İçi Analiz

2.7.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

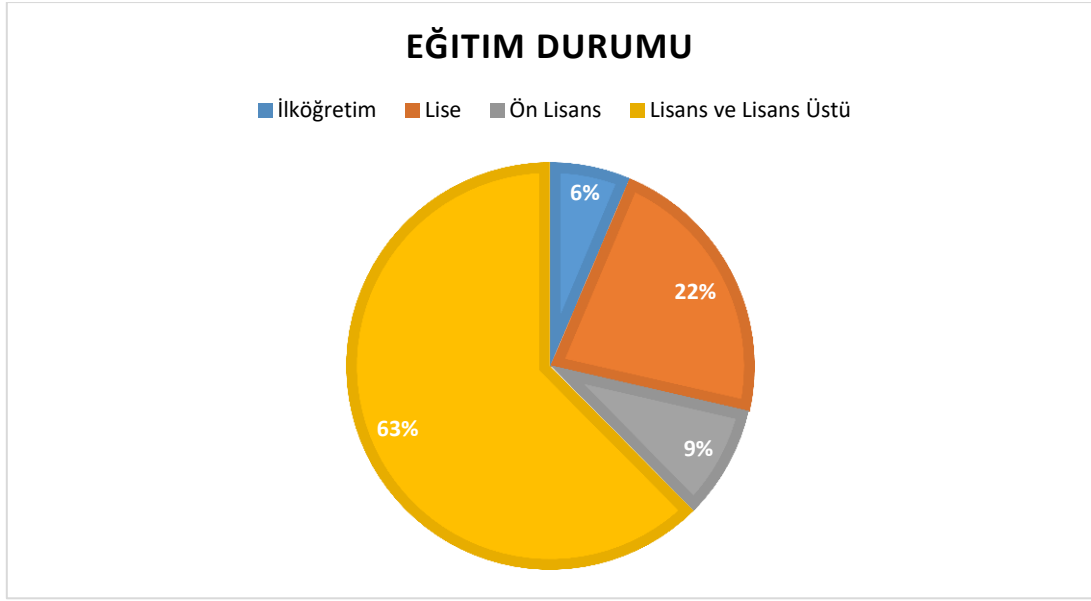
2.7.1.1. Kurumsal Yapı

TEMSAN, faaliyetlerini, 233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri hakkında kanun hükmünde kararnameye tâbi, T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu statüsüyle sürdürmektedir.

2.7.1.2. İnsan Kaynakları Yapısı

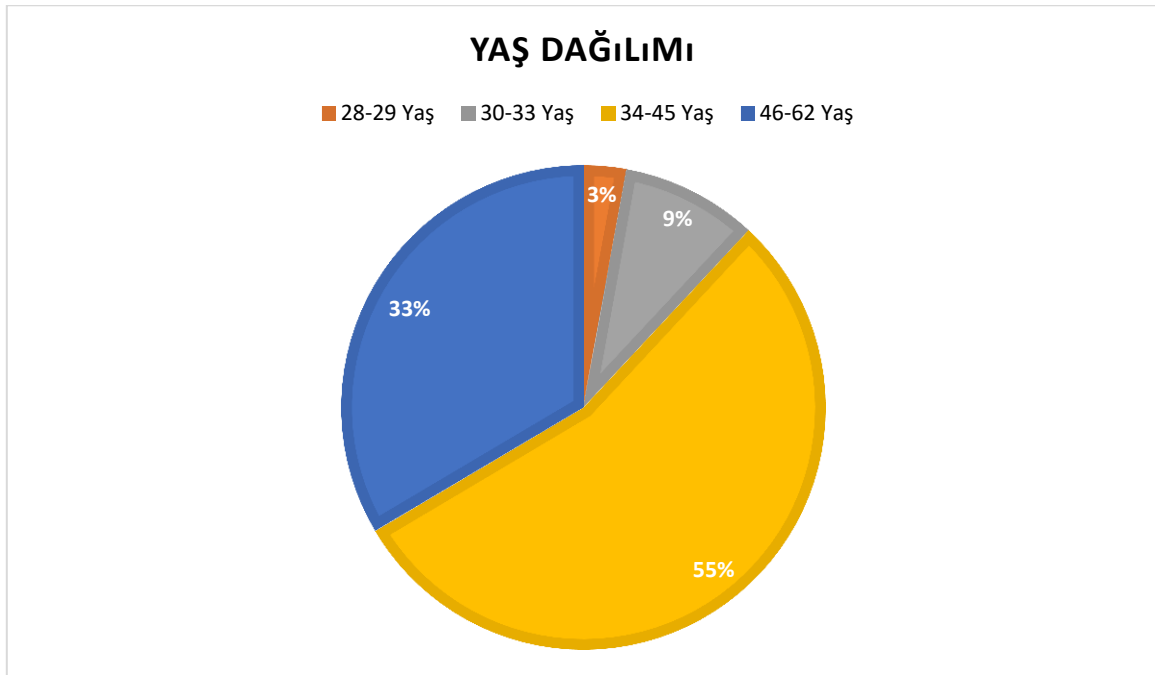
TEMSAN'da çalışanların %46'sı Genel Müdürlük, %16'i Ankara İşletme Müdürlüğü ve %38'u Diyarbakır İşletmeler Müdürlüğü bünyesinde görev almaktadır.

TEMSAN'da çalışanların toplamda %63 oranında lisans ve lisans üstü eğitimi aldığı görülmektedir.



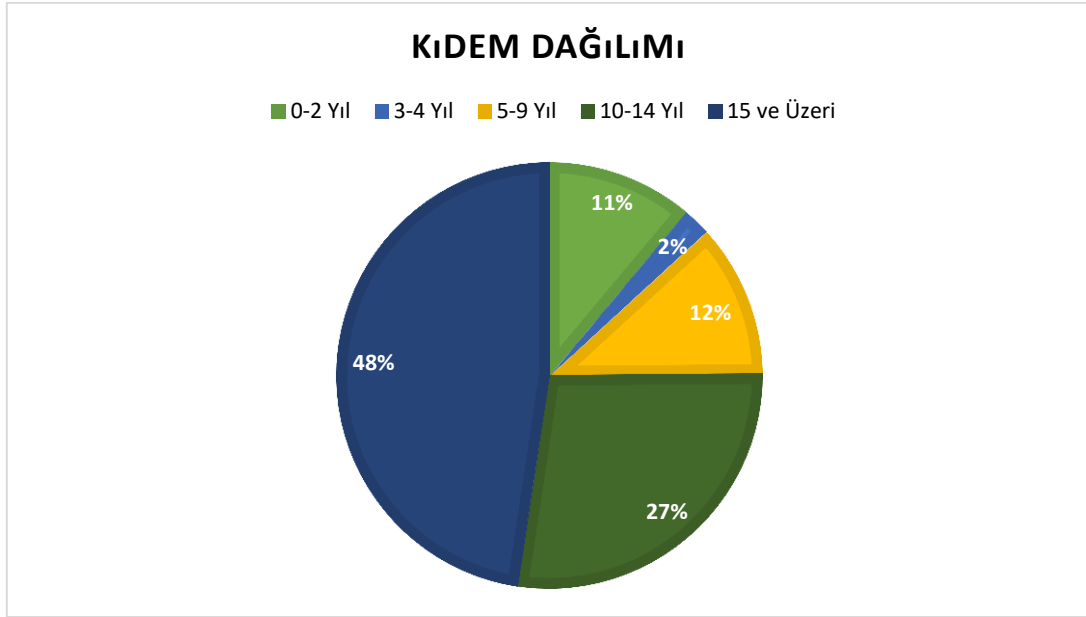
Grafik 5: Eğitim Durumu

TEMSAN'da çalışanların yaş dağılımı incelendiğinde %67'den fazla bir oran ile genç ve orta yaş grubuna istihdam sağladığı görülmektedir.



Grafik 6: Yaş Dağılımı

TEMSAN'da kadrolu çalışanların %13 oranında maksimum 4 yıl kıdemli yeni personel olduğu görülmektedir. Büyük çoğunluğunu ise 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip personel oluşturmaktadır.



Grafik 7: Kıdem Dağılımı

Personel talepleri gerekli onaylar alındıktan sonra İŞKUR aracılığıyla karşılanmaktadır. Güncel personelin unvan bazlı sayıları aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 7: Unvan Dağılımına Göre Mevcut Personel Sayısı

UNVAN	MEVCUT PERSONEL SAYISI
Aşçı	1
Avukat	1
Başmühendis	11
Büro Personeli	16
Forklift Operatörü	1
Frezeci	2
Hukuk Müşaviri	1
İç Denetçi	1
Kalite Kontrolcü	2
Kaynakçı	8
Kumlama İşçiliği	2
Mali ve İdari İşler Müdürü	1
Montaj İşçisi (Elektrik)	6
Montaj İşçisi (Mekanik)	1
Montörlük	8
Müdür ve Üzeri	34
Mühendis	31
Pistole Boyacılık	1
Sağlık Personeli	1
Sekreter	1
Şef	41

Şoför	2
Tekniker (Elektrik)	3
Tekniker (Makina)	5
Tesviyeci	1
Tornacılık	1
Vinç Operatörü	3
Yardımcı Tesis. İşçisi	1
Sevkiyat İşçisi	1
Hidrolik Abkant Pres Operatörü	1
Genel Toplam	189

2.7.1.3. Yetkinlik Analizi

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, hem ürün kalitesini hem de çalışan kalitesini arttırmada önemli faktörlerden biridir. Değerlendirmeler sonucunda eksik noktalar belirlenerek tamamlanması sağlanır. Kavram olarak şirket hedef ve değerleri ile uyumlu çalışan, bilgi, beceri ve davranışların belirlenmesi sonucu oluşmaktadır. Temel Yetkinlikler, TEMSAN'ın tüm çalışanlarında olması gereken, kurum stratejisi ve değerleriyle uyumlu olan yetkinliklerdir. Fonksiyonel Yetkinlikler, birim özelinde olması gereken, ilgili birime ait roller göz önünde bulundurularak belirlenen yetkinliklerdir. Yönetmelik Yetkinlikler ise yönetim kademesinde çalışanlar için kurum tarafından belirlenen yetkinliklerdir.

TEMSAN'da önem verilen temel yetkinlikler sürekli gelişim, sonuç odaklılık, sorumluluk alma ve verimlilik olarak ortaya çıkmaktadır. Fonksiyonel yetkinliklerin birimden birime değişkenlik göstermesine karşın öne çıkanları analitik yaklaşım, raporlama, kontrol ve denetim olmuştur. Yönetmelik yetkinliklerde liderlik, inisiyatif alabilme, karar verme öne çıkmaktadır.

Yetkinlik Analizi ve Çalışan Memnuniyeti Araştırması sonuçlarına göre TEMSAN;

- Personelin temel yetkinliklerindeki eksikliği kurumsal farkındalık, proaktif olma ve fikir üretme kavramları üzerinde durarak geliştirmesi,
- Fonksiyonel yetkinliklerindeki muhakeme ve karar verme yetkinliklerini geliştirmesi,
- Yönetmelik yetkinliklerinde stratejik yönetim, değişim yönetimi ve yaratıcılık kavramlarını geliştirmesi,
- Personelin mesleki ve kişisel gelişimine yönelik eğitimleri arttırması gerektiği ortaya çıkmıştır.

2.7.2. Kurum Kültürü Analizi

2.7.2.1. Kurumsal Kültür

TEMSAN'ın kurumsal kültür politikasını tamamlayarak sektöre de adapte etmesi ile milli elektromekanik sanayimiz daha rekabetçi noktalara gelecektir. Enerjide kaynaklar kadar kaynağın kullanımı için verilen hizmet ve ekipmanların da yerli olması zaruri bir ihtiyaçtır.

Çağımızda kişi başına düşen elektrik talebi ve tüketimi o ülkenin gelişmişliğini belirlemek için baz alınacak kıstasların başında gelmektedir. Artan elektrik ihtiyacını karşılamak üzere elektrik üretimi, iletimi ve dağıtımı alanlarında ekipman temini ve kesintisiz hizmet hayati önem arz etmektedir. Yüksek teknolojiye sahip uluslararası firmalar az gelişmiş ya da gelişmekte olan rakiplerine üstünlük sağlayarak sektörde büyük bir hâkimiyet elde etmişler, bu durum pazar payının belli başlı şirketlerde toplanmasına sebebiyet verirken, ülkelerin enerji arz güvenliğini de sektördeki bu oyuncuların insafına bırakmıştır.

1977'de kurulan Türkiye Elektromekanik Sanayi (TEMSAN) ile birlikte bahse konu teçhizatlar ülkemizde de üretilmeye başlamış, yerli sanayimizin desteği, iç ve dış paydaşlarımızın katılımıyla sektörde yerli teçhizat oranı artmaya başlamıştır. Sayıları her geçen gün çoğalan enerji projeleri için kalite maliyet optimizasyonu ve işletme-bakım olanakları açısından söz konusu teçhizatların TEMSAN koordinasyonu ile yerli sanayiden temin edilebilir hale gelmesi yatırımcılarımız ve yerli sanayimize birçok avantaj sağlamıştır. Elektrik arz güvenirliliğinin ve kalitesinin korunması da bu avantajların başında gelmektedir.

Kurumsal itibar ve kurumsal yönetim gibi birçok alanda çalışma ve eğitimlerini tamamlayan TEMSAN, bilinirliğinin artması amacıyla geleneksel yerine modern yöntemler uygulanmaktadır. ISO 14001, ISO 9001, 18001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 27001:2013 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Belgelerini almış, ülkemize hizmet için üretmeye devam etmektedir.

2.7.2.2. Şirket Organizasyon Yapısı

TEMSAN mevcut üst düzey yönetimi 1 Genel Müdür, 3 Genel Müdür Yardımcısı, 2 Daire Başkanı, 2 İşletme Müdürü ve 28 Müdürden oluşmaktadır.

Tablo 8: Üst Düzey Yönetim

Üst Düzey Yönetici	Sayısı
Genel Müdür	1
Genel Müdür Yardımcısı	3
Daire Başkanı	2
İşletme Müdürü	2
Müdür	28

TEMSAN organizasyon yapısı norm kadrosunda, 3 Genel Müdür Yardımcılığı, 2 Daire Başkanlığı, 2 İşletme Müdürlüğü, 28 Müdürlük, 18 Başmühendislik ve 36 Şeflik olarak yapılandırılmıştır.



Şekil 4: Organizasyon Şeması

2.7.2.3. Yönetim Sistemi

TEMSAN olarak verilen hizmet kalitesinin sürdürülebilir olması, takip edilebilmesi ve her geçen gün daha iyi düzeyde hizmet kalitesine ulaşabilmek için, Entegre Yönetim Sistemi kapsamında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgeleri alınmıştır.

2.7.2.4. Üye Olunan Kuruluşlar

TEMSAN'ın enerji sektöründe ulusal ve uluslararası alanda daha etkin olarak faaliyet gösterebilmek, bilinirliğini arttırmak, enerji sektöründeki en son gelişmeleri, yeni araştırmaları, uygulamaları ve faaliyetleri yakından takip edebilmek için üye olduğu kuruluşlar vardır.

- Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi (DEK-TMK)
- Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)
- Türk Kamu İşletmeleri Birliği (TKİB)
- Elektromekanik Sanayiciler Derneği (EMSAD)
- Ankara Sanayi Odası (ASO)
- Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TUHİS)
- Lisanssız Elektrik Üretimi Derneği (Lİ-DER)
- Ostim Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi (OSTİM ENERJİK)
- Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)
- Orta Anadolu İhracatçılar Birliği (OAİB)
- İstanbul Maden ve Metal İhracatçılar Birliği (İMMİB)
- Nükleer Sanayi Derneği (NSD)

2.7.2.5. Mevcut Durum Analizi

Çalışan Memnuniyeti Araştırması ile TEMSAN’da çalışanların beklentilerini ve memnuniyet seviyesini tespit etmek, bazı faaliyetler geliştirerek çalışan memnuniyetini artırmak, geliştirmek, kuruma yönelik memnuniyetini, bağlılığını ve istekliliğini sağlayacak aksiyon planlarına ulaşmak amaçlanmıştır.

Araştırma dağıt-topla tekniği kullanılarak %87 personel katılımı ile genel memnuniyet puanı %77 olarak hesaplanmıştır. Çalışan memnuniyeti anketi sonucu aşağıdaki grafikte gösterildiği gibidir.

Tablo 9: Çalışan Memnuniyet Puanı

Müdürlük	Memnuniyet Puanı
Genel	77
Ankara	78
Diyarbakır	75

Kurum kültürü analizinin alt bileşenleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 10: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri

Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri	
Katılım	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. • Çalışanların katılımını sağlamaya yönelik mekanizmaların varlığının istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir. • Üst yönetimin katılımı, destekleme düzeyinin istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir.
İşbirliği	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeyinin istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir. • Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. • İşbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. • Birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyinin istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir.
Bilginin Yayılımı	<ul style="list-style-type: none"> • Bilginin paylaşılmasını ifade eden açıklık düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.

<ul style="list-style-type: none">• Bilginin ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilme düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.• Karar alma süreçlerinin yeterli bilgiyle desteklenme düzeyinin istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir.
Öğrenme <ul style="list-style-type: none">• Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığının istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir.• Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların varlığının istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir.• Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkan veren mekanizmaların varlığının orta seviyede olduğu belirlenmiştir.
Kurum İçi İletişim <ul style="list-style-type: none">• Kuruluştaki iletişim kanallarının yataylık ve dikeylik durumu seviyesinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.• Çalışanlar arasındaki iletişimin resmîlik düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.• Çalışanların yöneticilerine ulaşmada açık iletişim kanallarının varlığının yüksek olduğu belirlenmiştir.• İletişim mekanizmalarının katılım ve işbirliğini destekleme düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.
Paydaşlarla İlişkiler <ul style="list-style-type: none">• Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyinin istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir.• Paydaş yönetim stratejisinin varlığının orta seviyede olduğu belirlenmiştir.• Kuruluşun stratejik planı hakkında paydaşların bilgilendirilme düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.
Değişime Açıklık <ul style="list-style-type: none">• Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenme düzeyinin istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir.• Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip ederek buna göre konumlanma düzeyinin istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir.• Var olan kuralların değişim yönünde engel oluşturma düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.• Çalışanların karar ve inisiyatif alma düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.
Stratejik Yönetim <ul style="list-style-type: none">• Üst yönetimin stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerindeki sahiplik düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.• Rutin işlerin yanı sıra stratejik işlere odaklanma düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.• Çalışanların stratejik plana yönelik sorumluluklarına ilişkin farkındalık düzeyinin istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir.
Ödül ve Ceza Sistemi <ul style="list-style-type: none">• Ödül ve ceza sistemlerinin varlığının ve uygulanma düzeyinin istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir.• Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve etkililik düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.• Kuruluşun hataları tolere etme düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.

2.7.3. Fiziki Kaynak Analizi

2018 yılı sonu itibarıyla Kurumumuz araç parkında 4 adet 4x4 Ford Rengar, 1 adet Kamyonet (Vito), 6 adet Forklift ve 1 adet Traktör ile hizmet alım marifeti ile temin edilmiş 5 Adet sürücülü 3 adet sürücüsüz 8 adet kiralık araç bulunmaktadır. Ankara da, Genel Müdürlük ve 16.000 m²'si ana üretim holü olmak üzere 25.889 m² kapalı alana sahip Ankara İşletme Müdürlüğümüzün yer aldığı 98.349 m² arazisi bulunmaktadır. Diyarbakır da İşletme Müdürlüğümüz yer aldığı 13.000 m² imalat holü olmak üzere toplam 29.235 m² kapalı alanı olmak üzere toplam da 1.624,522 m² arazisi bulunmaktadır.

Tablo 11: TEMSAN'ın Fiziki Kaynakları

	Genel Müdürlük	Ankara İşletme Müdürlüğü	Diyarbakır İşletme Müdürlüğü
Kiralık Araç	7	0	1
4x4 Kamyonet-Pikap	3	0	1
Kamyonet (Vito)	1	0	0
İstif Makinası (forklift)	0	3	3
Traktör	0	0	1
Vidanjör	0	0	1
Arazöz	0	0	1
TOPLAM	11	3	8

2.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

TEMSAN genelinde tüm birimler, iş ve işlemlerin bilgisayar ortamında takibini aşağıda listelenen programlar ile yapmaktadırlar;

Tablo 12: TEMSAN'ın Teknoloji ve Bilişim Altyapısı

Microsoft Project 2007	Microsoft Project 2010
Visio Standard 2010	Visual Studio Professional Edition 2010
Windows Server – Enterprise 2008 Release 2	Windows Server – Standard 2012
Windows Server – Standard 2008 Release 2	Windows Server – User CAL 2012
Windows Server – User CAL 2008	Windows 7 Professional
MS Vista Home Premium	MS Vista Business
Windows XP Home Edition	Windows XP Pro
Windows 2000 Pro	Vmware vSphere 5 Enterprise Plus
Vmware V center Server 5	MS Office 2010
MS Office 2003 Pro	Abby Fine Reader 11
Adobe Acrobat 2010 Pro	Adobe Creative Suite 6 Master Collection
Adobe Creative Suite 6 Design & Web Premium	AutoCAD Mechanical 2000
Autodesk Product Design Suite Ultimate 2015	Autodesk Product Design Suite Premium 2015
Autodesk Inventor Professional 2015	AutoCAD Product Design Suite Standard 2013
EPLAN Professional Network V2.4 ELEKTRIC P8	SIEMENS SIMATIC WINCC COMFORT V13
SIEMENS SIMATIC STEP 7 PRO V13	Progress Software 1999

Cofaso 2008	Logo Go Plus 2010
Solidworks Office Pro	Solidworks Pro 2009
Esprit 3 Eksen Freze	Turbn Pro 3.04
NOD32 ESET Endpoint Security	Natek SIEM v1.1.8
MS SQL Server 2012	UTARIT PDKS Pro
ANSYS Workbench	

TEMSAN Genel Müdürlüğü, Ankara İşletme Müdürlüğü ve Diyarbakır İşletme Müdürlüğü bünyesinde internet hizmeti, aşağıdaki tabloda gösterilen hizmetlerle sağlanmaktadır.

Tablo 13: İnternet Hizmetleri

HİZMET	HIZ
METRO ETHERNET	20 Mbps
POINT TO POINT (Genel Müdürlük – Diyarbakır İşletme Müdürlüğü)	20 Mbps
POINT TO POINT (TEMSAN Genel Müdürlük – ETKB)	10 Mbps

2.8. Finansal Analiz

Finansal analiz değerleri aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 14: Finansal Analiz Değerleri

ORAN	2014	2015	2016	2017	2018	SONUÇ	DEğERLENDİRME
CARİ ORAN (Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Borçlar)	1,55	1,72	1,37	1,07	1,02	Cari oran, dönen varlıklar ile kısa vadeli kaynaklar arasındaki oransal ilişkidir. Kısa vadeli borçların karşılama performansını analiz etmek için kullanılır.	Oranın mutlaka 1'den büyük olması istenir. Cari oranın 1'in altında olması ise işletmenin likidite sorunu yaşadığını gösterir. Kurumumuz cari oranı uygun düzeydedir.
LİKİDİTE ORANI (Dönen Varlıklar-Stoklar/Kısa Vadeli Borçlar)	0,84	1,04	0,83	0,92	0,92	Likidite Oranı, Dönen varlıklardan stokların çıkarılması sonucu elde edilen değerin kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesi ile bulunur. Stokların dönen varlıklardan çıkarılmasındaki amaç, bu hesap grubundaki varlıkların paraya çevrilmesinin uzun zaman almasından kaynaklanmaktadır. Bu şekilde kısa vadeli borçların tamamının likit dönen varlıklar ile süratle ödenip ödenemeyeceği anlaşılabilir.	Likidite Oranının 1.00'in üzerinde olması arzu edilir. Yani, işletme stokları satmayı beklemeden dönen varlıkları ile kısa vadeli borçlarını ödeyecek düzeyde olmalıdır. Kurumumuz likidite oranı uygun düzeye yakın bir durumdadır.
KALDIRAÇ ORANI (Toplam Borçlar/Toplam Varlıklar)	0,55	0,50	0,60	0,88	0,94	Toplam Borçların, toplam varlıklara bölünmesiyle birlikte bir şirketteki varlıkların ne kadarının borçlar ile finanse edildiği saptanmış olunur. Finansal Kaldıraç Oranı ile varlıkların ne kadarının yabancı kaynaklar ile karşılandığı belirlenir.	Genel olarak, 1/2 düzeyinde kaldıraç oranı normal kabul edilir. Bu Kaldıraç oranı ne kadar yüksek olursa o kadar da fazla finansal risk söz konusudur. Kurumumuz yıllar itibari ile kaldıraç oranının artması iş hacminin artması ile doğru orantılıdır.

VARLIK DEVİR HIZI (Net Satışlar/Toplam Varlıklar)	0,15	0,37	0,50	0,86	0,49	Varlık Devir Hızı oranı firmanın sahip olduğu varlıkların ne ölçüde verimlilikle kullandığının bir göstergesidir.	Varlık Devir Hızı Oranının yıllar itibariyle artması Kurumumuzun proje ve hizmet gelirlerinin artışından kaynaklanmaktadır
ALACAK DEVİR HIZI (Net Satışlar/Ticari Alacaklar)	2,10	4,45	3,33	3,50	2,00	Ticari alacakların kaç kez satışlara dönüştüğünü göstermektedir. Bir başka deyişle firmanın alacaklarını tahsil edebilme yeterliliğini ortaya koymaktadır.	Genelde devir hızının yüksek olması ve artması iyi bir gösterge olarak yorumlanmaktadır. Bu oran ne kadar yüksek ise firma alacaklarını etkin bir biçimde tahsil ediyor demektir. Alacak devir hızımızın düşük olmasının sebebi satış ve hizmet verdiğimiz kurumlardan tahsilatların kısa sürede yapılmasıdır.
ALACAKLARIN ORTALAMA TAHSİL SÜRESİ (360/Alacak Devir Hızı)	171,16	80,92	108,13	102,78	179,75	Alacakların Ortalama Tahsil Süresi; alacakların ne kadar sürede tahsil ettiğini ortaya koyan bir rasyodur. Bu oran, Yıldaki gün sayısının, Alacak Devir Hızına oranlanmasıyla hesaplanmaktadır.	Oran ne kadar düşük olursa, firma alacak yönetiminde o kadar etkili ve başarılı olarak değerlendirilir. Yıllar itibari ile artma sebebi satışların artması ve buna istinaden kredili satışların azalmasıdır.
NET KAR MARJİ (Net Kar/Net Satışlar)	-1,73	-1,36	-1,07	0,01	0,01	Net Kâr Marjı oranı, işletmenin satışlarının vergi sonrası kara göre karlılığını ölçmektedir. Satışlar üzerinden hangi oranda kar sağladığını ortaya koyan bir rasyodur.	Net Kar Marjı Oranının yüksek olması olumlu karşılanır. Net Kar Marjı oranlarının zaman içinde yükseldiği görülmekte olup bu durum Kuruluşumuz satışları içinde karlılık oranının arttığını göstermektedir.

VARLIK KARLILIĞI (Net Kar/Toplam Varlıklar)	-0,25	-0,50	-0,54	0,01	0,01	Varlık Kârlılığı oranı; net karın aktif toplamına bölünmesiyle hesaplanır. Yapılan yatırımın karlılığını, başka bir deyişle varlıklarını ne ölçüde verimli kullandığını göstermektedir.	Kurumların aktif yapısı faaliyette bulunduğu sektörler göre farklılık gösterebilir. Kurumumuzun valık karlılığının yıllar itibari ile artmasının sebebi yıllık net karın artmasından dolayıdır.
ÖZSERMAYE KARLILIĞI (Net Kar/Özsermaye)	-0,56	-1,01	-1,35	0,03	0,07	Öz sermaye karlılığı; konulan sermaye karşılığında ne kadar kar elde edildiğini, yani her bir birim sermaye karşılığında kaç birim kar yaratıldığını göstermiş olur.	Öz Sermaye Karlılığı Oranının yüksek olması olumlu karşılanır. Kurumumuz özsermaye karlılığı yıllar itibari ile uygun düzeye gelmiştir.
BÜTÇE TRANSFERLERİ ÖNCESİ BORÇLANMA GEREĞİ (Bin TL)	36.121	33.911	29.761	9.735	21.007	Hazine ve Maliye Bakanlığının FDF Tablosundaki belirtilen; ilgili yıl yatırım harcamaları, stok artışı, sabit kıymet artışı ve iştirak sermaye artışı toplamından oluşan toplam finansman ihtiyacı tutarından, ayıklanmış dönem kar/zararı ile kanuni yükümlülükler tutarlarının düşülmesi ile hesaplanmıştır.	-
TRANSFER SONRASI FDF (Bin TL)	15.483	11.077	-8.851	-10.431	-22.358	Hazine ve Maliye Bakanlığının FDF Tablosundaki belirtilen; Net faiz ödemesi tutarından borçlanma gereği düşüldükten sonra bulunan tutara toplam bütçe ve fon transferlerinin eklenmesi ile hesaplanmıştır.	Pozitif işaretler finansman fazlasını göstermektedir

2.9. Sektörel Analiz

Dış çevreyi oluşturan unsurlar şirketin kontrolü dışındaki koşullara bağlı ve farklı eğilimlere sahip olup, doğrudan veya dolaylı olarak şirketlerin faaliyet alanlarını etkilemektedir. Bundan dolayı şirketin hizmet verdiği enerji sektörünün Dünya’da ve Türkiye’de mevcut durum ve eğilimlerini incelemek stratejik planın oluşturulmasında önemli bir faaliyettir.

2.9.1. Dünyadaki Durum ve Gelişmeler

Enerji ve doğal kaynaklar sektöründe bir strateji belirlerken dünyadaki ve bölgedeki tüm gelişmeler yakından incelenmeli ve dikkate alınmalıdır. Bunun sebebi enerji sektörünün çok dinamik ve hızlı değişimlere müsait olması, doğal kaynaklar sektörünün de enerji sektörüne göre nispeten az olmakla beraber aynı şekilde değişimlere uğramasıdır. Küresel enerji sektörüne nelerin yön verdiğine bakıldığında yeni kaynaklara erişimin yeni teknolojilerle daha kolay olması, enerji piyasasındaki dalgalanmalar ve artan nüfus ile beraber paralellik gösteren tüketim artışı ve dolayısıyla bu enerjiyi karşılayabilme kaygısının çok yoğun olduğu görülmektedir. Bir taraftan bu enerji ihtiyacını karşılamak için uğraşırken bir taraftan da bu üretimin yarattığı çevresel kaygılar sürdürülebilirlik açısından çok ön planda bulunmaktadır. Bütün bu etkenlere ek olarak enerji ve doğal kaynaklar sektöründeki yüksek ithalat verileri, dünyada ve bölgede meydana gelen siyasi ve ekonomik olayların piyasalar için arz ettiği riskler dikkate alınmalıdır. Bu etkenlere ek olarak sektörün faaliyet ve stratejilerini etkileyen diğer bazı faktörlerde bulunmaktadır. Bu faktörler;

- Küresel ve bölgesel jeopolitik ve jeostratejik gelişmeler,
- Enerji ve doğal kaynak piyasalarındaki gelişmeler,
- Yeni teknolojiler,
- Yeni enerji kaynakları,
- Değişen çevresel duyarlılıklar,
- Ticaretin değişen yönü,
- Küresel ve yerel makroekonomik gelişmeler,
- Üretim ve tüketim yaklaşımlarında değişen tercih ve değerler

Bu faktörler göz önünde bulundurularak, kurum 2019-2023 Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları kapsamında dünya enerji sektöründeki son gelişmeler, bu gelişmelerin nasıl değişim gösterdiği ve şirketi hangi doğrultuda etkileyeceği detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.9.1.1. Dünya’da Enerji Arzı ve Kullanılan Kaynaklar

Dünyada elektrik üretimi için kullanılan en yaygın kaynağın % 40,6 ile kömür ardından % 22,9 ile yenilenebilir enerji kaynakları olduğu bilinmektedir. Bazı ülkelerin kaynak bazında elektrik üretim oranları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri, Çin, Hindistan ve Almanya’da kömür, Rusya’da doğalgaz, Fransa’da nükleer enerji ve Kanada’da yenilenebilir enerji elektrik enerjisi üretiminde en fazla paya sahip olan kaynaklardır.

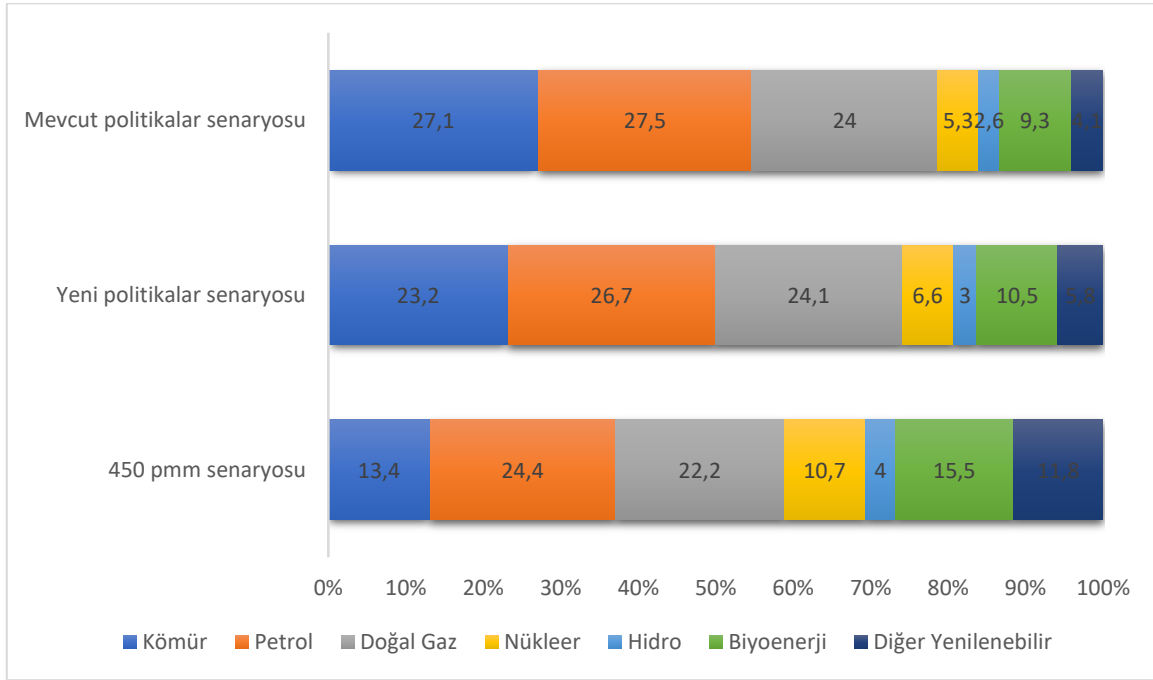
Tablo 15: Bazı Ülkelerin Kaynak Bazında Elektrik Üretim Oranı Dünya ve Türkiye Enerji ve Tabii Kaynaklar Görünümü

ÜLKE	KÖMÜR	PETROL	DOĞALGAZ	NÜKLEER	YENİLENEBİLİR ENERJİ	DİĞER
Fransa	2,1%	0,3%	2,3%	77,6%	17,5%	0,2%

Almanya	45,4%	0,9%	9,9%	15,5%	28,0%	0,3%
ABD	39,5%	0,9%	26,8%	19,1%	13,6%	0,1%
Kanada	9,9%	1,2%	9,3%	16,4%	62,8%	0,3%
Çin	72,5%	0,2%	2,0%	2,3%	23,0%	0,0%
Hindistan	75,1%	1,8%	4,9%	2,8%	15,5%	0,0%
Rusya	14,9%	1,0%	50,1%	17,0%	17,0%	0,0%
Dünya	40,6%	4,3%	21,6%	10,6%	22,9%	0,1%

Fosil kaynaklı yakıtların Dünya'daki enerji arzındaki mevcut kullanım ağırlığının önümüzdeki yıllarda da devam etmesi beklenmektedir. 2014-2040 döneminde yaşanacak enerji talebindeki artışın %73,3'lük bölümünün fosil kaynaklı yakıtlardan karşılanması öngörülmektedir. Alternatif enerji kaynakları için oranlara bakıldığında yenilenebilir kaynaklar için %10,6, biyoenerji için %6,9, nükleer için %6,2 ve hidrolik için %3'tür.

Yenilenebilir enerji kaynaklarının 2040 yılındaki payının %16,1 olacağı beklenmektedir. Mevcut politikaların yanı sıra ülkelerin geliştirilecekleri yeni politikalar doğrultusunda şekillenecek birincil enerji talebi ile atmosferde bir milyon partikül içerisinde 450 partikül sera gazı hedefine yönelik politikalar sonucu oluşan birincil enerji talebi projeksiyonları da aşağıdaki grafikte verilmiştir.



Grafik 8: 2040 Yılı Birincil Enerji Talebi Projeksiyonu

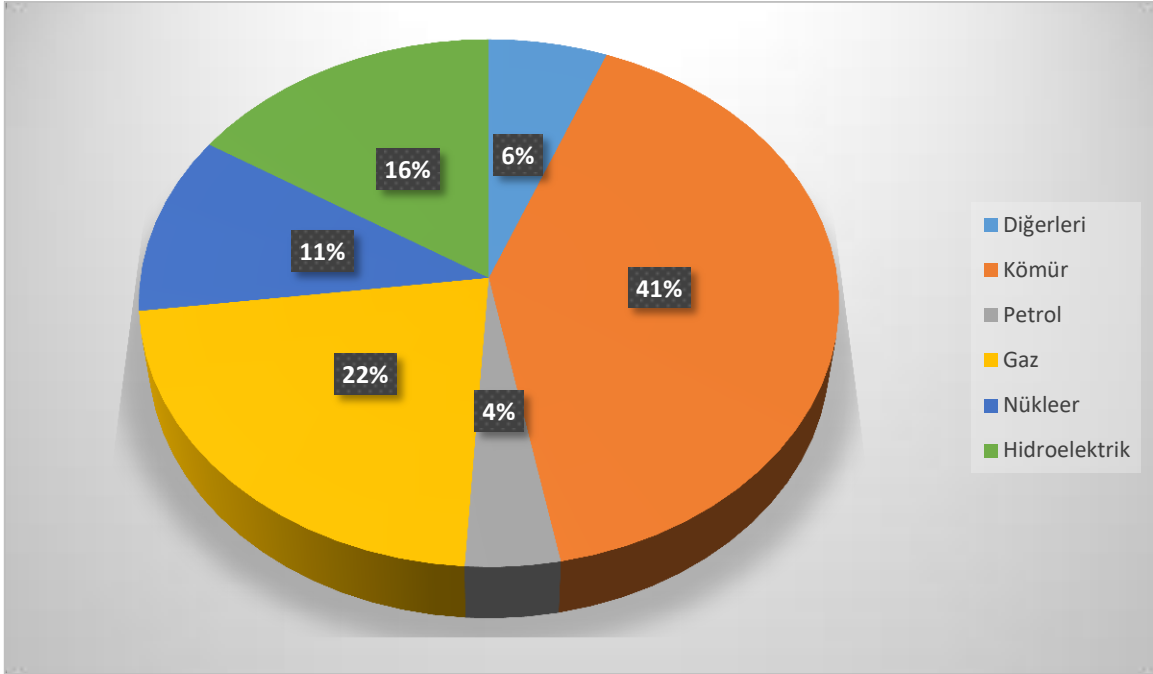
*ppm (particle per million - milyonda bir partikül)

Hidrolik

Hidroelektrik ve diğer yenilenebilir enerji kaynaklarının tüketiminde Dünya genelinde 2040'lı yıllara kadar IEA'ya (Uluslararası Enerji Ajansı) ve EIA'ya göre (ABD Enerji Bilgi İdaresi) sırasıyla, %3,2 ve %2,9'luk artışlar beklenmektedir. Hidrolik dışında yenilenebilir enerji kaynaklarının kurulu güçteki oranı 2014'te %10,8 iken bu oranın 2020 yılında %16,3'e, 2030'da %20,2'ye, 2040'ta da %22,7'ye yükseleceği, hidroelektriğin ise aynı dönemde %19,2'den %15,9'a gerileyeceği tahmin edilmektedir.

Yenilenebilir enerji kaynaklarının elektrik üretiminde kullanım payının %22,6 (2014) seviyesinden 2020 yılında %26,0 ve 2040 yılında da %29,0'a ulaşacağı düşünülmektedir ve yenilenebilir enerji tüketiminde beklenen bu artışın OECD dışındaki ülkelerde, özellikle Çin (179 GW), Hindistan (52 GW), Brezilya'nın (67 GW) yanı sıra Güneydoğu Asya (Vietnam, Endonezya, Bhutan ve Laos gibi) ve Afrika ülkelerinde (58 GW) devreye girecek orta ve büyük ölçekli hidroelektrik santrallerden karşılanması beklenmektedir.

Tablo 16: Dünya Elektrik Üretiminin 2014 Yılı Kaynaklara Göre Dağılımı



Rüzgar

Rüzgar enerjisi 863 GW ile yenilenebilir kaynaklardaki artışa en büyük kurulu güç katkısı verecek kaynaklardan birisi olacaktır. Yenilenebilir enerji kaynaklarının elektrik üretiminde kullanım payının %22,6 (2014) seviyesinden 2020 yılında %26,0 ve 2040 yılında da %29,0'a ulaşacağı öngörülmektedir.

Yenilenebilir enerji tüketiminde beklenen bu artışın AB (153 GW), Çin (309 GW), ABD (98 GW) ve Hindistan'da (87 GW) devreye alınması beklenen rüzgar santrallerinden karşılanması beklenmektedir. Rüzgar enerjisine olan yatırımlar, Avrupa'da, ABD'de ve OECD-dışı ülkelerde özellikle Çin ve Hindistan'da artmaya devam etmektedir.

2014-2040 döneminde en önemli elektrik üretim kaynaklarının payının düşmesi ve rüzgarın payının %3'ten %7,4'e yükseleceği tahmin edilmektedir.

Güneş

Güneş enerjisinin 815 GW ile yenilenebilir kaynaklardaki artışa en büyük kurulu güç katkısı verecek kaynaklardan bir diğeri olması beklenmektedir. Yenilenebilir enerji kaynaklarının elektrik üretiminde kullanım payının %22,6 (2014) seviyesinden 2020 yılında %26,0 ve 2040 yılında da %29,0'a ulaşacağı öngörülmektedir.

Japonya'da (56 GW) devreye girecek güneş (PV) santrallerinden kaynaklanması beklenirken, Güneş uygulamalarından fotovoltaik (PV) olanlarda son yıllarda önemli artışlar görülmektedir. Özellikle Almanya ve İtalya başta olmak üzere Avrupa Birliği'nde (87 GW), PV kullanımı önemli seviyelere ulaşmıştır. Çin (28 GW), Japonya (23 GW) ve ABD (19 GW) de PV kullanımında ilerleme sağlayan ülkelerdir. Fakat odaklanmış güneş enerjisi (CSP) ve dalga enerjisi uygulamalarının 2014 verileriyle günümüzde henüz büyük ölçüde ticarileşmemiş olduğu görülmekte olup, 2040 yılında PV için 1.539 TWh, CSP için 170 TWh ve dalga enerjisi için de 30 TWh'lik elektrik üretim seviyelerine ulaşılması öngörülmektedir.

Biyokütle

Son dönemde biyoenerji üretimi bazı ülkelerdeki enerji talebini karşılama ve çevreci amaçlar doğrultusunda artmaya devam etmektedir. Isınma, enerji ve ulaşım gibi birçok alanda faydalanılan biyokütle enerjisi yeryüzünde tüketilen toplam enerjinin yüzde 14'ünü oluşturmaktadır. Dünya genelindeki biyokütle enerjisi üretimine bakıldığında ABD'nin yüzde 46 ile birinci, Brezilya'nın ise yüzde 24 ile ikinci sırada olduğu görülmektedir.

IEA'nın yaptığı projeksiyonlarda 2050 yılında biyoenerji üretiminin bugünkü üretimin üç katına çıkması öngörülmektedir. Bu bağlamda biyokütle enerjisinin dünya elektrik üretiminin yüzde 7,5'ini veya ulaşımda kullanılan yakıtın yüzde 27'sini karşılama potansiyeline sahip olabileceği tahmin edilmektedir.

Nükleer Enerji

Nükleer enerjinin birincil enerji kaynakları içindeki payı 2014 yılında %4,8 iken, 2040 yılında şimdiye kadarki politikaların devamının öngörüldüğü mevcut enerji politikaları ile devam senaryosuna göre %5,3'e çıkması beklenmektedir.

Ağustos 2017 itibarıyla, 31 ülkede toplam kurulu gücü 392.521 MW olan 446 nükleer reaktör işletmede, 16 ülkede 59 adet nükleer reaktörde inşa halindedir. Bu reaktörler dünyadaki elektrik arzının %11'ine denk gelmektedir. Ülke bazında bakılırsa Fransa elektrik talebinin yaklaşık %73'sünü, Ukrayna %52'sini, Belçika %51'ini, İsveç %40'ını, Güney Kore %30'unu, Avrupa Birliği % 30 ve ABD %20'sini nükleer enerjiden karşılamaktadır.

İnşa halindeki nükleer reaktörlerin 19'u Çin'de, 7'si Rusya'da, 6'sı ise Hindistan'da, 2'si ABD'de, 4'ü Birleşik Arap Emirlikleri'nde, 3'ü Güney Kore'de ve 1'i Fransa'dadır.

Ülkelerin halihazırda izlediği enerji politikalarını devam ettirmesi durumunda en hızlı artış hidrolik dışındaki yenilenebilir enerji kaynaklarında olacaktır. Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının 2014 yılından 2040 yılına kadar yılda ortalama %1,94'lük artışlar gerçekleştirerek 2040 yılında %65 artacağı hesaplanmaktadır. Aynı şekilde nükleer enerji kullanımının ise yıllık ortalama %1,72'lik artışlarla %55,9 artması beklenmektedir.

2.9.2. Ülkemizdeki Durum ve Gelişmeler

Türkiye geçtiğimiz on yılda kaydettiği ekonomik büyümeye paralel olarak dünyanın en hızlı büyüyen enerji piyasalarından biri haline gelmiştir. Ekonomik büyüme, artan kişi başına düşen gelir, olumlu

demografik eğilimler ve yüksek şehirleşme hızı, Türkiye'deki enerji talebinin başlıca etmenlerini oluşturmaktadır.

Türkiye'de, su, rüzgâr, güneş, jeotermal ve diğer enerji türleri gibi birçok yenilenebilir enerji türüne yönelik üretim fırsatı bulunmaktadır. Hükümet politikalarıyla ülkenin toplam kurulu gücündeki yenilenebilir kaynak payını 2023 yılı itibarıyla % 30'a çıkarma hedefi vardır.

Ayrıca, gelecek yıllarda Türkiye'nin enerji stratejisi için atık işleme ve sera gazlarının azaltılması gibi alanlardaki teknolojiler de gündemdedir.

Hükümetin, 2023 yılına yönelik enerji sektöründeki hedefleri aşağıda yer almaktadır;

- Toplam kurulu güç kapasitesinin 120 GW'a çıkarılması
- Yenilenebilir enerji kaynakları payının % 30'a yükseltilmesi
- Su enerjisi kullanımının en üst düzeye çıkarılması
- Rüzgâr enerjisine dayalı kurulu güç kapasitesinin 20.000 MW'a ulaştırılması
- 1.000 MW jeotermal ve 3.000 MW güneş enerjisi sağlayacak santrallerin kurulması
- Enerji dağıtım birim kapasitesinin 158.460 MVA düzeyine çıkarılması
- Akıllı şebeke kullanımının artırılması
- Enerji borsası oluşturulması
- Nükleer enerji santrallerinin işletmeye alınması
- Kömür enerjisine dayalı kurulu güç kapasitesinin 15,9 GW'tan 30 GW'a yükseltilmesi

2.9.2.1. Türkiye'de Enerji Arzı ve Kullanılan Kaynaklar

Türkiye enerji üretiminde Dünya'da ilk 20 ülke arasındadır.

Tablo 17: Bazı Ülkelerin 2015 Yılı Elektrik Üretim Değerleri

ÜLKE	Miktar(TWh)	Dünya Toplamındaki Payı (%)	SIRA
Çin	5.810,60	24,10%	1
ABD	4.303,00	17,90%	2
Hindistan	1.304,80	5,40%	3
Rusya	1.063,40	4,40%	4
Japonya	1.035,50	4,30%	5
Almanya	647,10	2,70%	6
Kanada	633,30	2,60%	7
Brezilya	579,80	2,40%	8
Fransa	568,80	2,40%	9
Güney Kore	522,30	2,20%	10
Birleşik Krallık	337,70	1,40%	11
Suudi Arabistan	328,10	1,40%	12
Meksika	306,70	1,30%	13
İran	281,90	1,20%	14
İtalya	281,80	1,20%	15

İspanya	278,50	1,20%	16
Türkiye	261,8	1,10%	17
Tayvan	258,00	1,10%	18
Avustralya	253,60	1,10%	19
Güney Afrika	249,70	1,00%	20
Endonezya	234,70	1,00%	21
Mısır	180,60	0,70%	22
TOPLAM DÜNYA	24097,7	100,00%	

Türkiye elektrik enerjisi tüketimi 2016 yılında 278,4 milyar kWh olarak gerçekleşmiştir. Elektrik tüketimi 2017 yılı Temmuz ayı sonuna göre %4,7 artarak 167,1 milyar kWh, elektrik üretimi ise bir önceki yılın Temmuz ayı sonuna göre %6,7 oranında artarak 167,3 milyar kWh olarak gerçekleşmiştir.

Elektrik tüketiminin 2023 yılında baz senaryoya göre yıllık ortalama %4,8 artışla 385 TWh'e ulaşması beklenmektedir. 2017 yılı Temmuz ayı sonunda toplam elektrik kurulu gücünde 2.049 MW'lik artış yaşanmış olup kurulu güç 2017 Temmuz sonu itibarıyla 80.546 MW'a ulaşmıştır.

Dağıtım sistemine bağlı tüketicilerin, brüt tüketim tahminlerinin 2017-2026 yılları arasındaki gelişimi Tabloda verilmiştir. Tablo incelendiğinde dağıtım sistemine bağlı tüketicilerin, 2026 yılı için Düşük Senaryoya göre ortalama %2,2 artış ile 230 milyar kWh'i, Baz (Referans) Senaryoya göre ortalama %2,8 artış ile 250 milyar kWh'i, Yüksek Senaryoya göre ortalama %3,4 artış ile 270 milyar kWh'i aşması beklenmektedir.

Tablo 18: 2017-2026 Brüt Tüketim Tahminleri

Yıllar	Düşük	Artış(%)	Baz	Artış(%)	Yüksek	Artış(%)
2020	206.820.971	2,4	216.369.806	3	225.060.855	3,8
2021	211.683.709	2,4	222.896.260	3	233.556.180	3,8
2022	216.544.078	2,3	229.394.973	2,9	242.163.599	3,7
2023	221.321.455	2,2	235.802.199	2,8	250.818.315	3,6
2024	225.969.129	2,1	242.131.285	2,7	259.529.049	3,5
2025	230.328.302	1,9	248.360.099	2,6	268.131.420	3,3
2026	234.583.822	1,8	254.586.872	2,5	276.791.252	3,2

2017 yılı Temmuz ayı sonu itibarıyla elektrik üretiminin, %34'ü doğalgazdan, %31'i kömürden, %24'ü hidrolik enerjiden, %6'sı rüzgârdan, %2'si jeotermal enerjiden ve %3'ü diğer kaynaklardan elde edilmiştir.

2017 yılı Temmuz ayı sonu itibarıyla Türkiye'nin kurulu gücü içerisinde EÜAŞ %25,1, serbest üretim şirketleri %61,5 yap-işlet santralleri %7,6, yap-işlet-devret santralleri %1,7 işletme hakkı devredilen santraller %2 ve lisanssız santraller %2'lik paya sahiptir.

2017 Temmuz ayı sonu itibarıyla kurulu gücün kaynaklara göre dağılımı; %33,6'ü hidrolik enerji, %28,1'i doğalgaz, %21,5'i kömür, %7,7'si rüzgâr, %1,1'i jeotermal ve %7,4'ü ise diğer kaynaklar şeklindedir.

Ayrıca Türkiye'de elektrik enerjisi üretim santrali sayısı, 2017 yılı Temmuz ayı sonu itibarıyla 3.098'e (Lisanssız santraller dahil) yükselmiştir. Mevcut santrallerin 613 adedi hidroelektrik, 40 adedi kömür,

186 adedi rüzgâr, 33 adedi jeotermal, 288 adedi doğalgaz, 1.773 adedi güneş,165 adedi ise diğer kaynaklı santrallerdir.

Hidrolik

Türkiye teorik hidroelektrik potansiyeli dünya teorik potansiyelinin %1'i, ekonomik potansiyeli ise Avrupa ekonomik potansiyelinin %16'sıdır.

Türkiye'nin yenilenebilir enerji potansiyeli içinde en önemli yeri tutan hidrolik kaynakların teorik hidroelektrik potansiyeli 433 milyar kWh olup teknik olarak değerlendirilebilir potansiyel 216 milyar kWh ve ekonomik hidroelektrik enerji potansiyel 140 milyar kWh/yıl'dır. Türkiye, enerji sektöründe rekabete dayalı yatırım ortamının geliştirilmesi ve şeffaf bir piyasa yapısının oluşturulması yönünde adımlar atmaya devam etmekte olup özel sektöre açılan elektrik üretim sektöründe özellikle yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelik yürürlüğe konulan yasal düzenlemelerin de etkisiyle, hidroelektrik santral (HES) yapmak üzere 2016 yılı sonunda 26.678 MW'lık 594 santral lisanslı durumdadır.

2016 yılı sonu itibariyle, işletmede bulunan lisanslı ve lisanssız 597 adet HES ile 26.681 MW'lık kurulu güce ve toplam kurulu gücün yaklaşık %34'üne karşılık gelmektedir. 2016 yılında elektrik üretiminin, %24,7'si hidrolikten elde edilmiştir. Hidroelektrik üretimi 2016 yılında 67,3 milyar kWh olarak gerçekleşmiştir. Teknik ve ekonomik olarak değerlendirilebilecek tüm hidroelektrik potansiyelin 2023 yılına kadar elektrik enerjisi üretiminde kullanılması hedeflenmektedir.

Rüzgar

Türkiye'de yer seviyesinden 50 metre yükseklikte ve 7.5 m/s üzeri rüzgar hızlarına sahip alanlarda kilometrekare başına 5 MW gücünde rüzgar santrali kurulabileceği kabul edilmiştir. Bu kabuller ışığında, orta-ölçekli sayısal hava tahmin modeli ve mikro-ölçekli rüzgar akış modeli kullanılarak üretilen rüzgar kaynak bilgilerinin verildiği Rüzgar Enerjisi Potansiyel Atlası (REPA) hazırlanmıştır. Türkiye rüzgar enerjisi potansiyeli 48.000 MW olarak belirlenmiştir. Bu potansiyele karşılık gelen toplam alan Türkiye yüz ölçümünün %1.30'una denk gelmektedir.

Türkiye'deki rüzgar enerjisi kurulu gücü ise 2014 yılında 3.627 MW'a, 2015 yılında 4.503 MW'a ve 2016 yılında 5.751 MW'a ulaşmış bulunmaktadır.

Tablo 19: 2017 Yılı Lisanssız Elektrik Kurulu Gücünün Kaynak Bazlı Dağılımı

Kaynak Türü	Kurulu Güç(Mw)	Oran(%)
Güneş (Fotovoltaik)	999,851	90,4
Doğalgaz	50,21	4,54
Biyokütle	35,757	3,23
Rüzgar	13,252	1,2
Hidrolik	5,78	0,52
Güneş (Yoğunlaştırılmış)	1,22	0,11
Genel Toplam	1.106,07	100

Güneş

Türkiye, coğrafi konumu nedeniyle yüksek güneş enerjisi potansiyeline sahiptir.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığınca hazırlanan, Türkiye'nin Güneş Enerjisi Potansiyeli Atlasına (GEPA) göre, yıllık toplam güneşlenme süresi 2.737 saat (günlük toplam 7,5 saat), yıllık toplam gelen güneş enerjisi 1.527 kWh/m².yıl (günlük toplam 4,2 kWh/m²) olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye'de 2012 yılı itibari ile toplam kurulu güneş kolektör alanı yaklaşık 18.640.000 m² olarak hesaplanmıştır. Yıllık düzlemsel güneş kolektörü üretimi 1.164.000 m², vakum tüplü kolektör ise 57.600 m² olarak hesap edilmiştir. Üretilen düzlemsel kolektörlerin %50'si, vakum tüplü kolektörlerin tamamı ülke içerisinde kullanıldığı bilinmektedir.

2015 yılında güneş kolektörleri ile yaklaşık olarak 811.000 TEP (Ton Eşdeğer Petrol) ısı enerjisi üretilmiştir. Üretilen ısı enerjisinin, 2015 yılı için konutlarda kullanım miktarı 528.000 TEP, endüstriyel amaçlı kullanım miktarı 283.000 TEP olarak hesaplanmıştır.

Türkiye'de 2016 yılı sonu itibariyle kurulu gücü 402 MW olan 34 adet güneş enerjisi santraline önlisans, kurulu gücü 12,9 MW olan 2 adet güneş enerjisi santraline lisans verilmiştir. Lisanssız elektrik üretim santrallerinin kurulmasıyla birlikte 2016 yılı sonu itibariyle güneş enerjili santral sayısı 1.043 olarak görülürken bu santrallerin kurulu gücü ise 819,6 MW olup 2 adet lisanslı güneş enerjisi santrali ile birlikte toplam kurulu güç 832,5 MW'a ulaşmıştır.

Biyokütle

Türkiye genelinde potansiyeli yüksek olan biyokütle enerjisi diğer yenilenebilir enerji çeşitlerine nazaran kullanım açısından daha geri plandadır. 2019 yılı Ağustos ayı itibariyle Türkiye'nin biyokütle enerjisi kurulu gücü yaklaşık olarak 706,8 MW seviyelerinde bulunmaktadır.

Özellikle kıyı kesimleri orman bakımından zengin olan Türkiye'nin bu ormanlardan elde edilebilecek toplam atık miktarı yaklaşık olarak 4,8 milyon ton yani 1,5 MTEP'dir.

Yine ormanlarda kurulabilecek gazlaştırma tesisi kapasitesi ise 600 MW civarındadır. Diğer bir ifadeyle sadece Türkiye'deki orman kaynaklı biyokütle potansiyeli bile tam anlamıyla kullanılacak olursa halihazırdaki toplam biyokütle enerjisi kurulu gücünden daha fazla bir kapasiteye ulaşılabilir.

Buna ilave olarak tarla ve bahçelerdeki toplam kullanılabilir atık miktarı 15,3 milyon ton ve bu miktarın ısı değeri ise 303,2 PJ yani 7,24 MTEP'e eşittir. Bu rakamlar Türkiye'nin olağanüstü bir biyokütle potansiyeli olduğunu kanıtlar niteliktedir. Ancak Türkiye'de henüz modern teknikler kullanılarak biyokütle enerjisi üretimi gelişme aşamasında olması ve önceliğin diğer yenilenebilir enerji kaynaklarının finansmanına verilmesinden ötürü bu alanda pek fazla ilerleme kaydedilememiştir.

Nükleer Enerji

Türkiye'deki nükleer enerji çalışmaları, Türkiye ile Rusya Federasyonu Arasında Akkuyu Sahasında Bir Nükleer Güç Santralinin Tesisine ve İşletimine Dair İşbirliğine İlişkin Anlaşma'nın 12 Mayıs 2010 tarihinde imzalanmasıyla gerçekleşmeye başlamıştır. Nihai hedef, 2023 yılında Akkuyu Nükleer Santralinin ilk ünitesinin işletmeye alınmasıdır.

Hızla artan elektrik talebini karşılamak ve ithalat bağımlılığından kaynaklı riskleri azaltmak üzere 2023 yılına kadar 2 nükleer güç santralının devreye alınması ve 3. santralin inşasına başlanması planlanmaktadır.

2.9.3. Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim analiz, stratejik planlama yaparken içinde yer aldığımız çevresel faktörleri irdelemeye yarayan, kurumun üzerindeki etkilerinin neler olduğunu ve olacağını görmekte kullanılmaktadır. Dış çevredeki değişimlerle uyumlu olarak Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel anlamda çevrenin ne olduğunu ve nereye gitmekte olduğunu gösteren bir analizdir.

Tablo 20: PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Faaliyet alanlarının başında gelen enerji sektörüne hizmet veren tesislerin ve güç santrallerinin yüksek düzeyde stratejik öneme sahip olması	Enerji sektöründe büyüme öngörüsünün devam etmesi	-	Yerli ve milli enerji ekipmanları stratejisi genişletilerek devam etmeli
Ekonomik	Olağan dışı dalgalı döviz kuru ve finansal durgunluk	Döviz kurundaki artışın rekabete yansımaları	Yatırımlarda yavaşlama	Yerli ekipman kullanılması
Sosyokültürel	Biyogaz kullanıcılarının (kişi bazında) yeterli bilgiye sahip olmamaları, konu ile ilgili yeterli tanıtım araçlarının bulunmaması	Bireysel büyükbaş hayvancılıkla uğraşan kişi sayısının fazla olması, pazarın büyük olması	Yüksek işletme maliyetleri, ucuz uzak doğu ürünlerin pazarda yer alması	Biyogaz kullanıcılarını bilinçlendirmek için gerekli tanıtım araçları kullanılmalı, kullanımı özendirme için teşvikler uygulanması
Teknolojik	Teknolojik altyapının geliştirilmesi	Üretim tesisi ve çalışan sayısının artması	-	Akademi – Kamu ve Sanayi işbirliğinin arttırılması
Yasal	Faaliyet alanları ve iş süreçleri bakımından yeni bir yasal düzenlemeye ihtiyaç duyulması	Kuruluşun kapasitesi ve kabiliyetlerinin artması	Sektörde Pazar kaybı yaşanması	Kuruma ait tüm yasal mevzuatın rekabeti gücünü arttıracak şekilde yeniden düzenlenmesi
Çevresel	Verimlilik, temiz enerji ve yenilenebilir enerji alanlarında çalışmalar yapılması	Kamusal destek ve faydanın artması	-	Kullanılan teknoloji konusunda kurumun aydınlatılması

2.9.4. Sektörel Yapı Analizi

Türkiye Elektromekanik Sanayi AŞ. , Ülkenin genel enerji politikası içinde ülke ekonomisine azami katkıyı sağlamak, çalışmalarını verimlilik ve kârlılık ilkelerine göre yürütmek amacına uygun olarak, 1975 yılında 7/10907 sayılı Bakanlar Kurulu'nun kararı ile kurulmuş ve 1977 yılında teşkilatlanarak faaliyete geçmiştir.

1954 yılında Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nün kurulmasıyla birlikte hidroelektrik santrallerin kurulumu başlamış, zaman içerisinde sayıları artan bu tesislerin inşası, ekipman teminleri ve montaj hizmetlerinin sağlanabilmesi için uzman bir kuruluşa ihtiyaç doğmuştur. Uzun yıllar Kamu Kuruluşlarına hizmet veren TEMSAN 2001 yılında su kullanım haklarının özelleştirilmesine ait mevzuatın yayınlanmasından sonra müşteri portföyüne özel sektörü de eklemiştir.

Ülkenin enerji ihtiyacı hızla artarken; enerji üretim tesisleri ve bunlara paralel olarak iletim ve dağıtım tesisleri yatırımlarının zamanında ve koordinasyonlu olarak yapılması büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda, enerji sektöründe üretim, iletim, depolama ve dağıtım tesisleri ile endüstriyel tesisler için her türlü mal, hizmet danışmanlık ve yapım işlerini üstlenmek, bu tesislerde kullanılan ekipmanlara ve sistemlere ait test, AR-GE ve ÜR-GE faaliyetlerini gerçekleştirilmektedir.

2018 yılı sonunda Türkiye Elektrik Enerjisi Kurulu Gücü bir önceki yıla göre % 3,9 artışla 88.550,8 MW olarak gerçekleşmiştir. Termik santrallarda 17,66 MW azalış, hidrolik santrallarda 1.018,3 MW, jeotermal santrallarda 218,8 MW, rüzgar santrallerinde 489,2 MW ve güneş santrallerindeki 1.642,14 MW'lık artış ile toplam 3.350,78 MW artış sağlanmıştır. Bakanlık tarafından belirlenen güç ve türüne göre lisanslı ve/veya lisanssız elektrik üretim tesislerine ilişkin proje onay ve kabul işlemleri yürütülmektedir.

Ülkemizdeki ithal kaynak maliyetlerinin cari açıktaki olumsuz etkisi artarak devam ederken hidroelektrik için bu maliyet karşılanılamayacak kadar azdır. Benzer bir durum Kuzey Amerika'da tespit edilmiş olup hidroelektrik santrallerden üretilen elektrik maliyeti karşılaştırmalı olarak paylaşılmıştır. Ortalama 0,85 USD sent /kWh olan bu maliyet, nükleer ile üretilen elektrik maliyetinin yaklaşık %50'si, fosil yakıt maliyetinin % 40'ı ve doğal gaz kullanımının ise % 25'i ne karşılık gelmesiyle ne kadar avantajlı olduğunu rakamlarla da ispatlamıştır.

Tablo 21: Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Pazarın Durumu	Hidroelektrik santrallerin, elektrik üretimindeki payı artmaktadır. Enerji arz güvenliği için kritik öneme sahiptir.	<ul style="list-style-type: none">Hidroelektrik santral ekipmanlarının üretimindeki tecrübesinin olmasıYerli ve milli üretimin öneminin artması	Ucuz ve kalitesiz ekipmanın ithalatında kalite kontrolün zayıf olması	Ekipmanların uluslararası standartlara göre denetlenmesi
Rekabet Durumu	Yabancı ağırlıklı, yoğun ve rekabetçi bir Pazar bulunmaktadır.	<ul style="list-style-type: none">Yeni teknolojilerin takip edilmesiPersonel yetkinliğinin artması	Kaliteden ziyade fiyat bazlı alım tercihlerinde pazar kaybı yaşanması	Yatırımcıların bilinçlendirilmesi

Paydaşlar	TEİAŞ ve EÜAŞ'ın talebi olan mal ve hizmet alımlarında yerliliğin artırılması amacıyla sanayi ile ortak üretim gerçekleştirilmiştir.	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün portföyünün genişlemesi • Satış rakamlarının artması 	-	-
-----------	--	--	---	---

2.9.5. GZFT Analizi

TEMSAN Stratejik Plan çalışmaları kapsamında GZFT (SWOT) çalışmayı yapılmıştır. Genel Müdür Yardımcıları ile kurumun çeşitli birimlerinde çalışan yönetici ve çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen çalışmalar, kurumun iç ve dış dinamiklerinin belirlenmesi, olası tehdit ve fırsatların tanımlanması ve bu değerlendirmeler ışığında amaç ve hedeflerin oluşturulmasıyla sürdürülmüş ve gelecek beş yılda şirketin neyi başarmak istediği, nerede olmak istediği net ve açık bir şekilde belirlenmeye çalışılmıştır. Orta ve üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilen GZFT çalıştayında ortaya çıkan genel görüşler şu şekilde sıralanabilir;

Güçlü Yönler

GZFT analizinde katılımcıların kurumun güçlü yönleri olarak belirledikleri maddeler aşağıdaki gibidir. "Devlet desteği" katılımcılar tarafından en çok vurgulanan kriterken bunu "ETKB'dan ihalesiz iş alınması,ETKB'ye bağlı olmanın getirdiği muafiyetler ve yetkiler" ve "Mali olarak devletin desteğinin alınması" kriterleri takip etmektedir.

Tablo 22: TEMSAN'ın Güçlü Yönleri

Katagori	Güçlü Yönler
Mali Yapı	Kamu İşletmesi olmanın getirdiği kolaylıklar ve imkanların olması
Sunulan Ürün ve Hizmetler	HES konusunda milli tek kurum olmasından dolayı yerli imalat belgesi verip müşterilerin teşvik alabilmesi
Fiziki Kaynaklar	Coğrafi olarak kurumun lokasyonlarının elverişli olması (Diyarbakır'ın HES'lere yakın olması, Ankara'nın Kamu kurumlarına yakın olması)
Sunulan Ürün ve Hizmetler	Yerli ve milli piyasaya destek sağlaması
Fiziki Kaynaklar	Üretim yapabilecek arazi ve altyapıya sahip olunması
Sunulan Ürün ve Hizmetler	Ürün ve hizmet portföyüne yeni işler girmesi, farklı proje fikirlerine açık olunması
Teknolojik Yapı	T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın ortaklaştırma projesi kapsamında yer alınması

Geliştirilmesi Gereken Yönler

GZFT (SWOT) analizinde katılımcıların kurumun geliştirilmesi gereken yönleri olarak belirledikleri maddeler aşağıdaki gibidir. "Tasarım, dizayn ve projelendirmede eksik olunması, dışarıya bağlı olunması" katılımcılar tarafından en çok vurgulanan kriterken bunu "Ar-Ge faaliyetlerinin yetersizliği" ve "Müzakere zayıflığı (sözleşme ve teknik şartnamelerde)" kriterleri takip etmektedir.

Tablo 23: TEMSAN'ın Geliştirmesi Gereken Yönleri

Katagori	Geliştirilmesi Gereken Yönler
Sunulan Ürün ve Hizmetler	Tasarım, dizayn ve projelendirmede eksik olunması, dışarıya bağlı olunması
Sunulan Ürün ve Hizmetler	Ar-Ge faaliyetlerinin yetersizliği

Kurumsal Yapı	Müzakere zayıflığı (sözleşme ve teknik şartnamelerde)
Teknolojik Yapı	Teknoloji transferlerinin istenilen düzeyde yapılamaması
Teknolojik Yapı	EBYS (Elektronik Belge Yönetim Sistemi) olmaması
Teknolojik Yapı	Enerji sektöründeki yenilikleri takip edememe (Geride kalma)
Teknolojik Yapı	ERP sistemine sahip olunmaması, iş planlaması yapılamaması
Sunulan Ürün ve Hizmetler	HES dışındaki elektrik üretim santralleri konusunda bilgi ve tecrübe eksikliği

Fırsatlar

GZFT (SWOT) analizinde katılımcıların belirlediği ve TEMSAN için fırsat olabilecek maddeler aşağıdaki gibidir.

Tablo 24: TEMSAN için Fırsatlar

Kategori	Fırsatlar
Yasal Çevre	ETKB'dan ihalesiz iş alınması,ETKB'ye bağlı olmanın getirdiği muafiyetler ve yetkiler
Politik Çevre	Alternatif enerji kaynaklarına destek sağlanması (biyoenerji, güneş, rüzgâr vb.)
Yasal Çevre	Enerji kanunundaki yerli ve milli imalata verilen teşvikler (YEKDEM Yönetmeliği, Yerli üretimi destekleyen teşvik kanunu)
Ekonomik Çevre	Rehabilite edilecek enerji tesisleri
Politik Çevre	YEKA anlaşmalarında bir ürünün tarafımızca yapımının sağlanabilirliği
Yasal Çevre	Yerli ve milli üretimi destekleyici yasaların varlığı
Ekolojik Çevre	Dünya ve ülkemizde yenilenebilir kaynaklardan enerji üretiminin çevre dostu olması sebebiyle önem kazanması
Ekonomik Çevre	Yeni enerji yatırımları

Tehditler

GZFT (SWOT) analizinde katılımcıların belirlediği ve TEMSAN için tehdit olabilecek maddeler aşağıdaki gibidir.

Tablo 25: TEMSAN için Tehditler

Kategori	Tehditler
Politik Çevre	Ülkeler arası siyasi ilişkilerin belirsizliği
Sosyal Çevre	Üniversite – kurum – sanayi iş birliği eksikliği
Teknolojik Çevre	Yabancı üreticilerin yerli pazarda temininin artması
Ekonomik Çevre	Uzakdoğu'da çok düşük maliyetlerle üretim yapılabilmesi
Politik Çevre	Doğu bölgelerdeki terör tehdidi
Politik Çevre	Bölgeler ve ülkeler arası ilişkilerin kırılmasının teknoloji transferi için tehdit oluşturması
Teknolojik Çevre	Yeni teknolojilere ayak uydurulamaması(Özellikle Yenilenebilir Enerji Alanında) halinde Pazar payının azalması

Stratejiler

Tablo 26: Strateji - GZFT Matrisi

Stratejiler	Örnek
GF Stratejileri	<ul style="list-style-type: none">HES konusunda milli tek kurum olması ve yerli imalat belgesi verebilmesi(G) nedeniyle müşterilerin enerji ile ilgili yerli ve milli imalat teşvikinden yararlandırılması ile daha çok projede yer alınabilir. (F)Kamu İşletmesi olmanın getirdiği kolaylıklar ve imkanlar ile kurumun herhangi bir kredi borcunun bulunmaması(G), yeni yapılacak yatırımların önünü açar.(F)Coğrafi olarak kurumun lokasyonlarının rehabilite edilecek tesislere yakın olması(G) projelerin daha kolay yürütülmesini sağlar.(F)Üretim yapabilecek arazi ve altyapıya sahip olunması(G) düşünülen rüzgar enerjisi ve güneş enerjisi üretim tesisleri için avantaj sağlar.(F)Yerli ve milli üretimi destekleyici yasalar ve imalat teşvikleri sayesinde üretim yapılması(G) planlanan teçhizat ve ekipmanlarla ilgili kurulacak tesislerin hızlandırılması.(F)
GT Stratejileri	<ul style="list-style-type: none">Kamu İşletmesi olmanın getirdiği kolaylıklar ve imkanlar doğrultusunda(G) yeni teknolojilere daha çok yatırım yaparak azalan pazar payı arttırılabilir.(T)
FZ Stratejileri	<ul style="list-style-type: none">Kurumun tasarım, dizayn ve projelendirmede eksikliklerinin bulunması ve dışarıya bağlı olunmasından(Z) kaynaklı zayıflığı teknoloji transferi projeleri aracılığıyla güçlendirilebilir(F).ARGE faaliyetlerinin yetersizliği, (Z) açılması planlan ARGE Merkezi sayesinde geliştirilebilir(F).ERP sistemine sahip olunmamasının(Z) getirdiği karışıklık ETKB'nin ortaklaştırma projesi ile desteklemesi ile bertaraf edilebilir(F).
TZ Stratejileri	<ul style="list-style-type: none">Uzakdoğu kuruluşlarının düşük maliyetli üretim sonuçlarında(T) rehabilitasyon gerekliliğinin ortaya çıkması.(Z)Üniversite kurum sanayi iş birliği eksikliği ARGE faaliyetlerinin yetersiz olmasına neden olmaktadır.(T) Bu sebeple üniversite kurum sanayi işbirlikleri geliştirilerek ARGE faaliyetlerinin yeterli seviyeye getirilmesi sağlanabilir(Z).

2.10.Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Tespitler ve ihtiyaçların ortaya konulması durum analizi sonuçlarından hedeflere geçişi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesini sağlar.

Tablo 27: Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

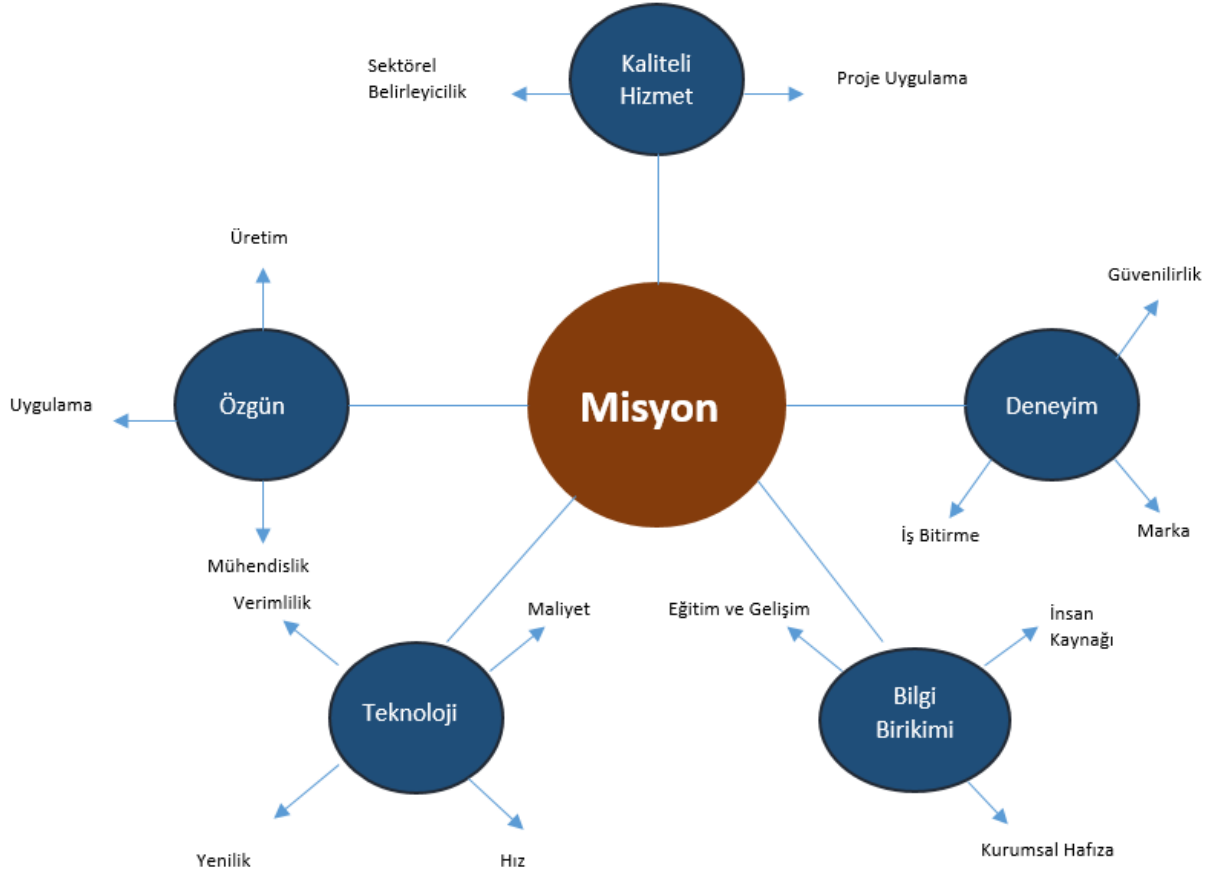
DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Uygulanmakta olan bir Stratejik Plan bulunmamaktadır.	-
Mevzuat Analizi	Mevzuatta köklü bir değişiklik yaşanmadığı için aynı mevzuatla çalışmalar devam etmektedir.	4734 sayılı Kamu İhale Kanununun 3 üncü maddesinde yapılması talep edilen değişikliklere dönük mevzuat önerileri ilgili taraflara yapılmaktadır.
Üst Politika Belgeleri Analizi	Üst Politika belgeleriyle uyumlu faaliyetler yürütülmektedir.	2019-2023 dönemi Stratejik Planı tüm üst politika belgelerine uygun olarak hazırlanmıştır. Belirlenen aralıklarla üst politikalarının güncelliği kontrol edilecektir.
Paydaş Analizi	<ul style="list-style-type: none">Enerji üretim faaliyetleri kapsamında kurumun ana faaliyetleri konusunda bilinirliğin düşük olduğu tespit edilmiştir.	<ul style="list-style-type: none">Kurumun ana faaliyetleri hakkında yatırımcıların algısının artırılması sağlanmalıdır.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	<ul style="list-style-type: none">Yetkin personel ihtiyacının karşılanması için eğitim faaliyetleri karşılanmaya çalışılmaktadır.Kariyer planlaması bulunmamaktadır.	<ul style="list-style-type: none">Eğitim planı düzenli oluşturulmalıdır.Yetkinlik ve kariyer eylem planı çalışmayı yapılmalıdır.Liyakata önem verilmelidir.
Kurum Kültürü Analizi	<ul style="list-style-type: none">Takdir ve ödül sistemi yönetmelikte bulunmasına rağmen etkin yürütülmemektedir.Ortak faaliyet yürütülmesi kişiler arasında yetersizdir.	<ul style="list-style-type: none">Kişisel performans sistemi kurulmalı ve takdir ödül sistemi etkinleştirilmelidir.Kurumsal aidiyetin arttırılmasına yönelik ortak çalışmalar arttırılmalıdır.

Fiziki Kaynak Analizi	Ankara İşletme Müdürlüğü bünyesinde yapılacak olan modernizasyon kapsamında mevcut ekipmanlar üretim için yeterli değildir.	Modernizasyon için gerekli olan araç ve ekipmanların temin edilerek yeni üretim hattı kurulacak hale getirilmelidir.
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Bakanlık bağlı, ilgili ve ilişkili tüm kuruluşların envanterlerine ulaşamamaktadır. • Kurum olarak yürütülen işlemlerde hangi birimin hangi aşamada olduğu anlık görülememektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> • ERP sisteminin kurularak Bakanlığın envanterlere ulaşabilmesi sağlanmalıdır. Bu kapsamda anlaşma sağlanmış olup ihtiyaç giderilecektir. • Tüm birimlerde ortak yürütülen işlerin hangi aşamada olduğunu anlık görüntüleyebilecek ERP sistemi kurulacaktır.
Finansal Analiz	Finansal durumun daha iyi olabilmesi için çalışmalar yapılmaktadır.	-
Sektörel Analiz	<ul style="list-style-type: none"> • Enerji talebini gün geçtikçe artmaktadır. • Yerli ve milli enerji kaynakları kullanımının yaygınlaştırılması için girişimler yapılmaktadır. • Sektörün büyümesi ile paydaşlar artmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> • HES ekipman üretimleri artırılmalıdır. • Sektörel faaliyetlerin yürütülmesine yönelik gerekli veri ve istatistikler üretilmelidir.

3. GELECEĞE BAKIŞ

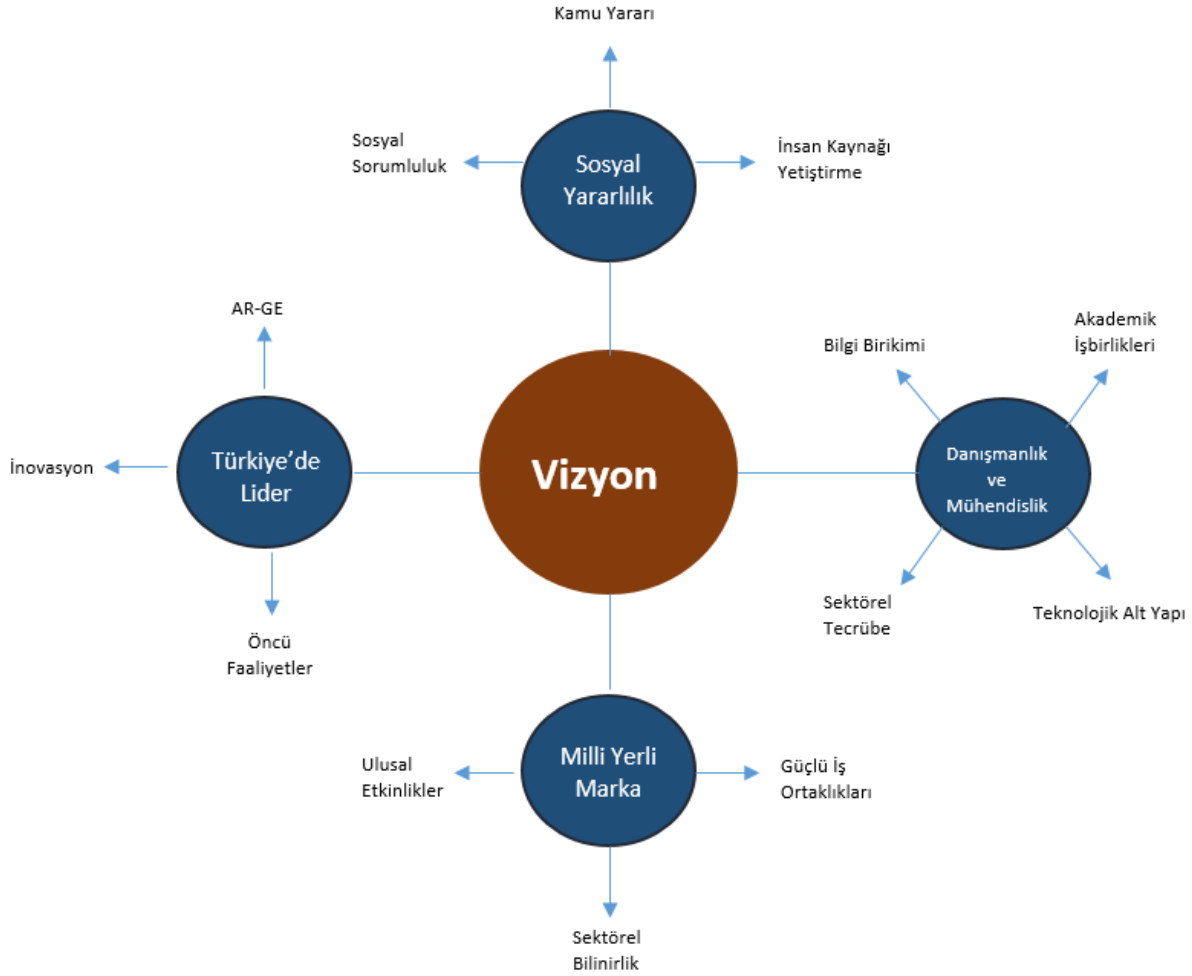
3.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Misyon: Ülkemizin ve sektörümüzün enerji ekipmanları üretimi ve mühendisliği alanlarında dışa bağımlılığını azaltıp, marka bilinirliğini artırarak hedeflerine ulaşan bir mühendislik ve teknoloji kuruluşu olmak.



Şekil 5: Misyon

Vizyon: Milli amacının gereklerini yerine getirerek; dünya pazarında da sürdürülebilir gelişimi ve rekabet gücü ile tercih edilen, güven duyulan, çevreye ve insana duyarlı bir mühendislik ve teknoloji kuruluşu olmak.



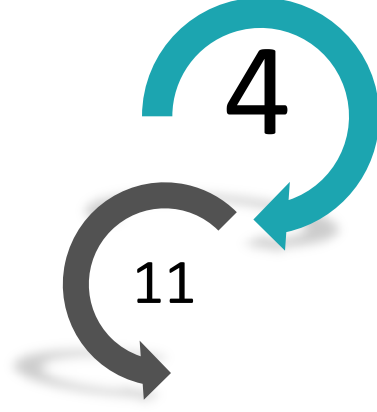
Şekil 6: Vizyon

Temel Değerler

- Bilgi, Tecrübe ve Yetki Paylaşımı
- Aidiyet ve Ekip Ruhu
- Çalışan Memnuniyeti
- Çevre Bilinci
- Etkinlik ve Verimlilik
- Güvenilirlik
- Kurumsallaşma
- Şeffaflık
- Yenilikçilik (İnovasyon)

4. AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

TEMSAN 2019-2023 Stratejik Plan kapsamında toplam 4 Amaç ve 11 adet hedef belirlenmiştir.



Şekil 7: Amaç ve Hedefler

4.1. Hedef Kartları

Amaçlar			
A1. Enerji Teknolojilerine Dair Ekipmanları Yerileştirmek ve Millileştirmek	A2. Mevcut İş Alanlarında Büyümek ve Yeni İş Alanları Geliştirmek	A3. Mali Yapıyı Sürdürülebilir Kılmak	A4. Kurumsal Yapıyı Güçlendirmek

Şekil 8: Stratejik Planda Bulunan Amaçlar

Amaç 1: Enerji Teknolojilerine Dair Ekipmanları Yerileştirmek ve Millileştirmek

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın "Yerli ve Milli Enerji" politikası doğrultusunda TEMSAN'da Enerji Teknolojilerine Dair Ekipmanları Yerileştirmek ve Millileştirmek amacını benimsemiştir. Bu amaca yönelik olarak belirlenen 5 hedef ise aşağıdaki gibidir;

- Hidroelektrik Santral (HES) pazarına yönelik mevcut Diyarbakır fabrikası generatör imalat atölyesi yeni teknolojiye uyumlu olarak modernize edilecektir.
- 420 kV ve 170 kV Akım-Gerilim Trafosu İmalatına Başlanması kapsamında teknik iş birliği yapılacak ve Ankara fabrikasına seri üretim montaj hattının kurulması, tip testler için prototip imalatı yapılacaktır.
- Enerji üretim, iletim ve dağıtım ekipmanlarında malzeme ve üretim teknikleri AR-GE Merkezi kurulacaktır.

A1. H1: Hidroelektrik Santral (HES) pazarına yönelik mevcut Diyarbakır fabrikası generatör imalat atölyesi yeni teknolojiye uyumlu olarak modernize edilecektir.

TEMSAN'ın Yenilenebilir Enerji alanındaki planladığı çalışmalara uygun olarak TEMSAN markası altında üretim sağlayan Diyarbakır generatör fabrikası "HES pazarına yönelik generatör imalat atölyesi yeni teknolojik teçhizatlar ile modernize edilecek" hedefi belirlenmiştir. Bu hedefe yönelik olarak ise Generatör Üretimi için gerekli olan tezgâhların belirlenmesi, altyapı ve tesislerin kurulması gerçekleştirilecektir.

AMAÇ		A1: Enerji Teknolojilerine Dair Ekipmanları Yerleştirmek ve Millileştirmek								
HEDEF		H1.1: Hidroelektrik Santral (HES) pazarına yönelik mevcut Diyarbakır fabrikası generatör imalat atölyesi yeni teknolojiye uyumlu olarak modernize edilecektir.								
Performans Göstergeleri (Kümülatif)		HEDEF ETKİSİ (%)	PLAN DÖNEMİ BAŞLANGIÇ DEĞERİ	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.1.1	Yenileme sürecine yönelik Planlama Raporu Hazırlanma oranı	10	0	100	100	100	100	100	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.1.2	Altyapı ve Tesislerin Kurulum Oranı	90	0	0	20	40	60	100	6 ayda 1	6 ayda 1
SORUMLU BİRİM:	Diyarbakır İşletme Müdürlüğü									
İŞBİRLİĞİ YAPACAK BİRİM(LER):	AR-GE Merkezi Müdürlüğü, HES Proje Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Strateji Geliştirme ve Eğitim Müdürlüğü, Satın Alma Müdürlüğü, Mali İşler Müdürlüğü									
RİSKLER	Yeterli finansmanın sağlanamaması									
STRATEJİLER	<ol style="list-style-type: none">Üretim için gerekli olan tezgahlar alınacak ve üretim yapılacak olan fabrika tesisinde gerekli altyapı çalışmaları yapılarak tesis teknolojiye uyumlu hale getirilecektir.Personel istihdamı yapılarak tüm süreçleri kapsayacak eğitim planı çıkarılacak ve uygulanacaktır.									
Maliyet Tahmini	35.000.000,00 ₺									
Tespitler	Hidroelektrik Santrallerin Rehabilitasyonlarının yapılmaması									
İhtiyaçlar	<ol style="list-style-type: none">Enerji ekipmanlarında yerli üretim oranının artırılmasıÜlkemizin dışa bağımlılığının azaltılması									

A1. H2: Yerli ve Milli 420 kV ve 170 kV Akım-Gerilim Trafosu imalatına başlanması kapsamında teknik iş birliği yapılacak ve Ankara Fabrikasına seri üretim montaj hattı kurulacak, tip testler için prototip imalatının yapılacaktır.

TEMSAN'ın "Enerji Teknolojilerine Dair Ekipmanları Yerileştirmek ve Millileştirmek" amacına dair diğer bir hedefi "Yerli ve Milli 420 kV ve 170 kV Akım-Gerilim Trafosu imalatına başlanması kapsamında teknik iş birliği ve Ankara Fabrikasına seri üretim montaj hattı kurulacak, tip testler için prototip imalatı yapılacak"tır. Bu hedef için tip testler prototip imalatı yapılacak, altyapı ve tesis kurulacaktır.

AMAÇ	A1: Enerji Teknolojilerine Dair Ekipmanları Yerileştirmek ve Millileştirmek									
HEDEF	H1.2: 420 kV ve 170 kV Akım-Gerilim Trafosu Yerli ve milli olarak TEMSAN markası ile üretimini gerçekleştirmek									
Performans Göstergeleri (Kümülatif)	HEDEFE ETKİSİ (%)	PLAN DÖNEMİ BAŞLANGIÇ DEĞERİ	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.2.1	İşbirliği Anlaşmasının tamamlanma oranı	10	10	100	100	100	100	100	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.2.2	Altyapı ve Tesislerin Kurulum oranı	50	0	0	60	80	100	100	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.2.3	Üretilen Prototip model sayısı	40	0	0	1	2	5	6	6 ayda 1	6 ayda 1
SORUMLU BİRİM:	Yüksek Gerilim Proje Müdürlüğü									
İŞBİRLİĞİ YAPILACAK BİRİM(LER):	AR-GE Merkezi Müdürlüğü, Ankara İşletme Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Strateji Geliştirme ve Eğitim Müdürlüğü, Satın Alma Müdürlüğü, Mali İşler Müdürlüğü									
RİSKLER	İşbirliğinin sağlanamaması/Yeterli finansmanın sağlanamaması									
STRATEJİLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknik İşbirliği Kapsamında kamu-özel sektör ve üniversiteler ile görüşmelerin ve iş birliği anlaşmaları yapılacaktır. 2. Üretim için gerekli olan tezgahların alınması ve üretim yapılacak olan fabrika tesisinde gerekli altyapı çalışmaları yapılacak, tesis teknolojiye uyumlu hale getirilecektir. 3. Tip testler için prototip imalatlar tamamlanacaktır. 									
Maliyet Tahmini	20.000.000,00 ₺									
Tespitler	Kuruluş olarak trafo üretiminin yapılmaması									
İhtiyaçlar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ülkemizin dışa bağımlılığını azaltmak 2. Enerji ekipmanlarında yerli üretimin oranının artırılması 									

A1. H3: Enerji üretim, iletim ve dağıtım ekipmanlarında malzeme ve üretim teknikleri AR-GE Merkezi kurulacaktır.

TEMSAN “Yerli ve Milli Enerji” politikası kapsamında sadece ekipmanların üretimiyle sınırlı kalmayıp, enerji ekipmanları alanında (Enerji üretim, iletim ve dağıtım ekipmanlarında malzeme ve üretim teknikleri)AR-GE Merkezi olmak hedeflenmektedir. Bu hedefe dönük olarak ilgili bakanlıkta ön başvuru süreci tamamlanacak, alt yapı ve tesis kurulacaktır.

AMAÇ	A1: Enerji Teknolojilerine Dair Ekipmanları Yerileştirmek ve Millileştirmek									
HEDEF	H1.3: Enerji üretim, iletim ve dağıtım ekipmanlarında malzeme ve üretim teknikleri AR-GE Merkezi kurulacaktır.									
Performans Göstergeleri (Kümülatif)	HEDEFE ETKİSİ (%)	PLAN DÖNEMİ BAŞLANGIÇ DEĞERİ	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.3.1	Ar-Ge Merkezi Kapsamındaki Altyapı ve Tesislerin Kurulum Oranı	100	0	0	100	100	100	100	6 ayda 1	6 ayda 1
SORUMLU BİRİM:	AR-GE Müdürlüğü									
İŞBİRLİĞİ YAPACAK BİRİM(LER):	İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Strateji Geliştirme ve Eğitim Müdürlüğü, Mali İşler Müdürlüğü, Satın Alma Müdürlüğü									
RİSKLER	Personel alımının gerçekleşmemesi Mali desteğin aksamaması									
STRATEJİLER	1. Sanayi Bakanlığına ön başvuru sürecinin tamamlanacaktır. 2. Altyapı, tesis kurulacaktır. 3. Personel istihdamı yapılarak tüm süreçleri kapsayacak eğitim planı çıkarılacak ve uygulanacaktır.									
Maliyet Tahmini	1.000.000,00 ₺									
Tespitler	Yurt içinde yapılamayan ürünlerin geliştirilememesi									
İhtiyaçlar	1-Yetkin İnsan Kaynağını geliştirmek 2-Ülkemizin dışa bağımlılığını azaltmak									

Amaç 2: Mevcut İş Alanlarında Büyüme ve Yeni İş Alanları Geliştirmek

Yeni iş geliştirme konusunda başarılı olan şirketler fırsatları değerlendirebilme ve büyüme konusundaki performanslarıyla değer yaratabilirler. TEMSAN da stratejik planında “Mevcut İş Alanlarında Büyüme ve Yeni İş Alanları Geliştirmek” amacına yer vererek kurum için yeni iş alanları ve TEMSAN’ı geleceğe taşıyacak projeler oluşturmayı hedeflemiştir. Bu amaç doğrultusunda 3 hedef belirlenmiştir. Bu hedefler;

- Doğalgaz sektöründe LNG, FSRU tesisleri tasarım ve kurulum anlamında yetkin bir firma olunacaktır.
- Afrika ülkelerindeki enerji sektörüne her türlü elektromekanik ürünün imalatı yapılacak ve santraller kurulacak, rehabilitasyon işleri gerçekleştirilecektir.
- Ürün portföyü geliştirilecektir.

A2. H1: Doğalgaz sektöründe LNG, FSRU tesisleri tasarım ve kurulum anlamında yetkin bir firma olunacaktır.

“Mevcut İş Alanlarında Büyümek ve Yeni İş Alanları Geliştirmek” amacına yönelik olarak yüzer LNG (sıvılaştırılmış doğalgaz) depolama ve yeniden gazlaştırma terminali (FSRU) tesisleri tasarım ve kurulum anlamında yetkin bir firma olmak hedefini belirlemiş ve bu hedefe yönelik olarak ilk aşamada Personel İstihdam Edilmesi ve akabinde Proje ve Dokümantasyon Geliştirilmesi faaliyetlerini gerçekleştirmeyi planlamıştır.

AMAÇ		A2: Mevcut İş Alanlarında Büyüme Ve Yeni İş Alanları Geliştirme								
HEDEF		H2.1: Doğalgaz ve Akaryakıt Sektöründe LNG, FSRU ve Akaryakıt Tesisleri Tasarım ve Kurulum Alanında Yetkin Bir Firma Olunacaktır.								
Performans Göstergeleri (Kümülatif)		HEDEFE ETKİSİ (%)	PLAN DÖNEMİ BAŞLANGIÇ DEĞERİ	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.1.1	Alınacak İş Sayısı	70	0	1	2	3	4	5	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 2.1.2	Geliştirilen Proje Sayısı	30	0	1	2	3	4	5	6 ayda 1	6 ayda 1
SORUMLU BİRİM:	Ankara İşletme Müdürlüğü									
İŞBİRLİĞİ YAPACAK BİRİM(LER):	Teklif Hazırlama Müdürlüğü, Mali İşler Müdürlüğü, Satın Alma Müdürlüğü									
RİSKLER	Yeni İş Alınmaması									
STRATEJİLER	1. Teknik İşbirliği (Projelendirme) Anlaşması yapılacaktır 2. Tasarım, imalat ve kurulumu kapsayan projeler geliştirilecektir. 3. İmalat ve kurulumu kapsayan iş planının oluşturularak bu kapsamda tesisin devreye alınacaktır.									
Maliyet Tahmini	150.000.000,00 ₺									
Tespitler	Kuruluşumuz iş çeşitliliğinin olmaması									
İhtiyaçlar	Ülkemizin enerji arz güvenliğinin arttırılması									

A2. H2: Afrika ülkelerindeki enerji sektörüne her türlü elektromekanik ürünün imalatı yapılacak ve santralleri kurulacak, rehabilitasyon işleri gerçekleştirilecektir.

Afrika kıtasındaki enerji yatırımlarının yetersiz olması TEMSAN'ın "Afrika Ülkelerindeki Enerji Sektörüne Her Türlü Elektromekanik Ürünün İmalatı ve Santrallerin Kurulması, Rehabilitasyon İşlerini Gerçekleştirmek" hedefini belirlemesine olanak sağlamış ve bu hedef doğrultusunda Pazar Araştırması Yapılması, TİKA ve İlgili STK'larla Birlikte Hareket Etmek ve Kamu ve Özel İşbirlikleri Geliştirmek faaliyetleri belirlenmiştir.

AMAÇ	A2: Mevcut İş Alanlarında Büyüme Ve Yeni İş Alanları Geliştirilecektir.									
HEDEF	H2.2: Afrika ve Orta Asya Ülkelerindeki Enerji Sektörüne Her Türlü Elektromekanik Ürünün İmalatı yapılacak ve Santralleri Kurulacak, Rehabilitasyon İşleri Gerçekleştirilecektir.									
Performans Göstergeleri (Kümülatif)	HEDEFE ETKİSİ (%)	PLAN DÖNEMİ BAŞLANGIÇ DEĞERİ	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.2.1	Ülke veya Bölgesel Bazlı Yapılan Pazar Araştırması Sayısı	60	0	1	2	3	4	5	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 2.2.2	Geliştirilen Proje Sayısı	40	0	0	0	1	2	3	6 ayda 1	6 ayda 1
SORUMLU BİRİM:	İş Geliştirme Müdürlüğü									
İŞBİRLİĞİ YAPACAK BİRİM(LER):	Tüm Birimler									
RİSKLER	Bölgesel Sorunlar, Uluslararası İlişkiler ve Finansal Sorunlar									
STRATEJİLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pazar araştırması yapılacaktır. 2. TİKA, DEİK ve ilgili STK'larla birlikte hareket edilecektir. 									
Maliyet Tahmini	100.000,00 ₺									
Tespitler	Yurt dışında yeni pazar oluşturması için ürün imalatı, santral kurulumu ve rehabilitasyon işlerinin yetersiz olması									
İhtiyaçlar	İhracatın artırılması									

A2. H3: Ürün portföyü geliştirilecektir.

Pazar araştırmaları yapılarak ürün portföyü geliştirilecektir.

AMAÇ	A2: Mevcut İş Alanlarında Büyüme Ve Yeni İş Alanları Geliştirme									
HEDEF	H2.3: Ürün portföyü geliştirilecektir.									
Performans Göstergeleri (Kümülatif)	HEDEFE ETKİSİ (%)	PLAN DÖNEMİ BAŞLANGIÇ DEĞERİ	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.3.1	Sektör Analizine İlişkin Hazırlanan Rapor Sayısı	100	0	2	4	6	8	10	6 ayda 1	6 ayda 1
SORUMLU BİRİM:	İş Geliştirme Müdürlüğü									
İŞBİRLİĞİ YAPACAK BİRİM(LER):	Teknik Birimler									
RİSKLER	Finansal Sorunlar									
STRATEJİLER	Pazar araştırması yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	100.000,00 ₺									
Tespitler	Yeni iş alanları oluşturulması için ürün portföyünün yeterli olmaması									
İhtiyaçlar	Ürün çeşitliliğinin arttırılması									

Amaç 3: Mali Yapıyı Sürdürülebilir Kılmak

Şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, kaliteli hizmet sağlayabilmeleri ve diğer şirketler ile rekabet edebilmeleri için mali yapının güçlü ve sürdürülebilir olması çok önemlidir. Bu nedenle TEMSAN stratejik planında da “Mali Yapıyı Sürdürülebilir Kılmak” amacına yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda 2 hedef belirlenmiştir.

Bu hedefler;

- Proje bazlı maliyet karlılığı artırılacaktır.
- Etkin bütçe yönetimi ve raporlaması yapılacaktır.

A3. H1: Proje bazlı maliyet hesapları yapılacak ve karlılık artırılacaktır.

Karlılık şirketlerin en çok odaklandığı konulardan biri olup, karlılığı arttırmak için temel olarak, şirketin maliyet unsurlarının analizini yapmak, yapılan üretim ve verilen hizmetlerin verimliliğini sağlamak ve karlılık hedefleri ile çalışanların performans hedeflerini uyumlu hale getirmek temel uygulamalardır. Karlılığı arttırmak TEMSAN’ın da odaklandığı konulardan biri olup, bu hedefe ulaşmak için maliyet hesaplama yöntemlerinin gözden geçirilmesi ve maliyet unsuru kalemlerin tespiti faaliyetlerini belirlemiştir.

Hedefin başarıya ulaşıp ulaşmadığı faaliyet karlılığı ile takip edilmelidir.

AMAÇ	A3: Mali Yapıyı Sürdürülebilir Kılmak									
HEDEF	H3.1: Proje Bazlı Maliyet Karlılığı Artırılacaktır.									
Performans Göstergeleri (Kümülatif)	HEDEFE ETKİSİ (%)	PLAN DÖNEMİ BAŞLANGIÇ DEĞERİ	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 3.1.1	Karlılık Hedeflenen Projelerin Tüm Projelere Oranı	100	0	5	10	15	20	25	6 ayda 1	6 ayda 1
SORUMLU BİRİM:	Teklif Hazırlama Müdürlüğü									
İŞBİRLİĞİ YAPACAK BİRİM(LER):	-									
RİSKLER	Yurtiçinde üretim yapabilecek firmaların oluşmaması									
STRATEJİLER	1. Proformans teklifi alınan alt yüklenici sayısı arttırılacaktır. 2. Kullanılacak ekipmanlarda azami olarak yerli ürün tercih edilecektir.									
Maliyet Tahmini	20.000,00 ₺									
Tespitler	Karlılık oranlarının istenilen seviyede olmaması									
İhtiyaçlar	1. Yetkin insan kaynağının sağlanması 2. Uygun yazılımın temin edilmesi									

A3. H2: Etkin bütçe yönetimi ve raporlaması yapılacaktır.

Bütçe yönetimini etkin ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek, yıl içinde takibini yapabilmek ve her an raporlayabilmek için bütçe yönetim sistemi kurmak gereklidir. Bu nedenle TEMSAN yapılacak yatırım ve işlerde, fizibilitenin ve planlamanın birimler içi ve birimler arası çapraz kontrollerinin yapılmasını ve aylık faaliyet raporlarının hazırlanmasını hedeflemektedir. Böylece belli periyotlarda bütçe için planlanan ve gerçekleşen kontrol edilebilecektir. Bu faaliyetler sonucunda bütçe gerçekleşme oranları hesaplanabilecek ve hedefin başarısı takip edilecektir.

Performans Göstergeleri (Kümülatif)		HEDEFE ETKİSİ (%)	PLAN DÖNEMİ BAŞLANGIÇ DEĞERİ	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.2.1	Bütçe Gerçekleşme Oranı	60	0	90	91	92	93	94	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 3.2.2	Yatırım Gerçekleşme Oranı	40	0	90	92	93	94	96	6 ayda 1	6 ayda 1
SORUMLU BİRİM:	Mali İşler Müdürlüğü									
İŞBİRLİĞİ YAPACAK BİRİM(LER):	Tüm Birimler									
RİSKLER	1. Planlanan Yatırımın Yapılamaması 2. Finansal Sorunlar									
STRATEJİLER	1. Yapılacak yatırım ve işlerde, fizibilitenin ve planlamanın birimler içi ve birimler arası çapraz kontroller yapılacaktır. 2. Aylık faaliyet raporları hazırlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	Yatırım oluşturulmasında etkinliğin yetersiz seviyede olması									
İhtiyaçlar	Mali disiplini sağlamak									

Amaç 4: Kurumsal Yapıyı Güçlendirmek

Kurumsal Yapıyı Güçlendirmek hedefini tanımlarken öncelikle Kurumsal Yapı'nın ne olduğuna kısaca göz atmak faydalı olacaktır. Kurumsal yapı bileşenleri dört başlık altında incelenebilir: Kaynaklar, yönetim yaklaşımı, kurum kültürü ve ilişkiler.

Kurumsal kaynaklar, tüm kaynakları kapsar. İnsan, teknik, fiziksel ve mali kaynaklar. Bu başlık kurumun altyapısını yansıttığı için, gözden geçirilmeli, analiz edilmelidir.

Yönetim yaklaşımı ise, kurumun 'iş yapma' biçimidir. Şu sorular değerlendirilir: Yönetimde katılımcılık ne ölçüdedir? Paydaşların katılımına sistematik değer veriliyor, yapıcı eleştiri ve değerlendirmelere itibar ediliyor mu? Süreçler net şekilde tanımlı mı, dinamik bir şekilde planlanıyor mu?

Kurum kültürü, kurumun yıllar içerisinde edindiği tecrübe sonucu oluşan maddi ve manevi sembolleri kapsayan değerler ve davranış kalıplarıdır. Bu kültür şirketlerde yazılı olamayan anayasa gibi şirkete yön verir.

İlişkiler yine önemli bir boyuttur. Kurum içi ve dışı ile tüm paydaşları kapsar. Kurum içinde sağlıklı işbirliği ortamını, kurum dışında ise dış paydaşların sürece dâhil edilmesini sağlar.

Kurumsal yapıyı güçlendirmek amacı ile TEMSAN'ın çalışma şartlarını ve çalışma yöntemlerini daha da iyileştirerek geleceğe taşıyacak temel adımlar belirlenmiş ve bu bağlamda çalışmalar detaylandırılmıştır. TEMSAN olarak yapılan araştırmalar ve GZFT çalışmaları sonucunda kurumsal yapıyı güçlendirmek amacıyla 3 farklı hedef belirlenmiştir. Bunlar;

- Entegre Yönetim Sistemleri geliştirilecektir.
- Kurumun yazılım ve donanım altyapısı geliştirilecektir.
- Yapılandırılmış bir eğitim programı oluşturulacak ve yetkinlikler geliştirilecektir.

A4. H1: Entegre Yönetim Sistemleri geliştirilecektir.

Bir kurumun uzun vadede başarılı olabilmesi için kendi işleyişlerini Entegre Yönetim Sistemlerine göre adapte etmesi önerilmektedir. Bu bağlamda bütün kurum ve kuruluşlar kendi konularına dair yönetim sistemlerini belirleyerek bu anlamda belgelendirme çalışmaları yapmayı ve bu belgelendirmelere uygun aksiyonlar almayı kendilerine hedef edinmişlerdir.

TEMSAN bu anlamda ISO 10002 Müşteri Yönetim Sisteminin Gerçekleştirilmesi, ISO 50001 Enerji Yönetim Sisteminin Gerçekleştirilmesi ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin Gerçekleştirilmesini hedef olarak belirlemiştir.

AMAÇ		A4: Kurumsal Yapıyı Güçlendirmek								
HEDEF		H4.1: Entegre Yönetim Sistemleri Geliştirilecektir.								
Performans Göstergeleri (Kümülatif)		HEDEFE ETKİSİ (%)	PLAN DÖNEMİ BAŞLANGIÇ DEĞERİ	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.1.1	ISO 10002 Tamamlanma Yüzdesi	10	0	0	100	100	100	100	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.1.2	ISO 50001 Tamamlanma Yüzdesi	10	0	0	0	100	100	100	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.1.3	ISO 27001 Tamamlanma Yüzdesi	10	50	100	100	100	100	100	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.1.4	İç Kontrol Sisteminin Geliştirilme Oranı	40	0	20	50	70	90	100	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.1.5	Kurumsal Risk Yönetimi Uygulanma Oranı	30	0	30	50	80	90	100	6 ayda 1	6 ayda 1
SORUMLU BİRİM:	Entegre Yönetim Sistemleri Müdürlüğü									
İŞBİRLİĞİ YAPACAK BİRİM(LER):	Tüm Birimler									
RİSKLER	Sertifikaların Alınmaması, Yönetimsel Sorunlar									
STRATEJİLER	<ol style="list-style-type: none">ISO 10002, ISO 50001 ve ISO 27001 Yönetim Sistemleri kurulacaktır.Kurumun iç kontrol sisteminin kurulması ve standartların uygulanması gerçekleştirilecektir.Kurumsal risk yönetimini hayata geçirilecektir.									
Maliyet Tahmini	500.000,00 ₺									
Tespitler	Mevcut Yönetim Sistemlerinin etkin olmaması									
İhtiyaçlar	Yönetim sisteminin güçlendirilmesi									

A4. H2: Kurumun yazılım ve donanım altyapısı geliştirilecektir.

Bilişim Teknolojisinden (BT) azami ölçüde yararlanmak teknolojinin hızla geliştiği günümüzde kurumlar için büyük önem arz etmektedir. Bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan ve gün geçtikçe hızı artan baş döndürücü gelişmeler günlük yaşamın her alanını derinden etkilemekte ve dönüştürmektedir. Bu gelişmeler enerji sektörüne de doğrudan yansımaktadır.

Bu kapsamda TEMSAN ERP Sisteminin Entegrasyonu, Kurum Network Altyapısının Güncellenmesi, Yeni Donanımların Temin Edilmesi, Donanım ve Yazılım İhtiyacı İçin Birimlerden Talep Toplanması, Satın Alma Yazılımlarının Tedarik Edilmesi ve Kamunet'e Geçilmesi faaliyetlerini belirlemiştir.

AMAÇ	A4: Kurumsal Yapıyı Güçlendirmek									
HEDEF	H4.2: Kurumun Yazılım ve Donanım Altyapısı Geliştirilecektir.									
Performans Göstergeleri (Kümülatif)	HEDEFE ETKİSİ (%)	PLAN DÖNEMİ BAŞLANGIÇ DEĞERİ	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.2.1	ERP Sisteminin Tamamlanma Oranı	60	0	0	20	50	80	100	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.2.2	Network Kablaj ve Aktif Cihazların Yenilenme Oranı	40	0	30	50	70	90	100	6 ayda 1	6 ayda 1
SORUMLU BİRİM:	Bilişim Teknolojileri Müdürlüğü									
İŞBİRLİĞİ YAPACAK BİRİM(LER):	Tüm Birimler									
RİSKLER	Finansal Sorunlar									
STRATEJİLER	1.ERP(Kurumsal Kaynak Planlama) Sisteminin entegrasyonu yapılacaktır. 2.Kurum network altyapısı yenilenecektir.									
Maliyet Tahmini	500.000,00 ₺									
Tespitler	Mevcut alt yapının gelişen teknolojiye göre geliştirme ihtiyacının oluşması									
İhtiyaçlar	Bilgi güvenliğinin artırılması									

A4. H3: Yapılandırılmış bir eğitim programı oluşturulacak ve yetkinlikleri geliştirilecektir.

Üretim alanında faaliyet gösteren bir firma için en önemli ve kritik unsur İnsan Kaynaklarıdır. Bu sebeple tüm kritik yatırımlar aslında çalışanlar üzerine yapılmaktadır. Bu unsur göz önünde bulundurularak çalışanlarının bilgi ve becerilerini vizyon doğrultusunda eğitim faaliyetleriyle destekleyerek, organizasyonun ihtiyaçlarına en etkin cevap verebilecek şekilde planlanmalıdır. Eğitim gereksinimleri optimum faydanın kazanılması amaçlanarak planlanmalı ve yürütülmelidir.

TEMSAN olarak eğitim sürecinde takip edilecek adımlar öncelikle Eğitim İhtiyaç Analizinin Yapılması, Yıllık Eğitim Planının Çıkartılması, Eğitimlerin Alınması, Eğitim Sonrası Değerlendirmelerin Yapılması, Bir Elektrik Üretim Tesisini Test ve Devreye Alacak Ekiplerin Yetiştirilmesi ve Süpervizörlük Yapacak Elemanların Yetiştirilmesi olarak belirlenmiştir.

AMAÇ	A4: Kurumsal Yapıyı Güçlendirmek									
HEDEF	H4.3: Yapılandırılmış Bir Eğitim Programı Oluşturulacak ve Yetkinlikleri Geliştirilecektir.									
Performans Göstergeleri	HEDEF ETKİSİ (%)	PLAN DÖNEMİ BAŞLANGIÇ DEĞERİ	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.3.1	Yıllık Eğitim İhtiyaç Analiz Raporunun Tamamlanma Oranı	20	50	100	100	100	100	100	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.3.2 (Kümülatif)	Hazırlanan Eğitim Planı	10	1	2	3	4	5	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 4.3.3 (Kümülatif)	Yıl İçinde Verilen Eğitim Adam/Saat	60	12	20	25	30	35	40	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.3.4 (Kümülatif)	Eğitim Memnuniyet Oranı	10	80	85	87	90	91	92	6 ayda 1	6 ayda 1
SORUMLU BİRİM:	Strateji Geliştirme ve Eğitim Müdürlüğü									
İŞBİRLİĞİ YAPACAK BİRİM(LER):	Tüm Birimler									
RİSKLER	Finansal Sorunlar									
STRATEJİLER	1. Eğitim ihtiyaç analizinin yapılarak yıllık eğitim planının çıkartılacaktır. 2. Eğitimler alınacaktır. 3. Eğitim sonrası değerlendirmeleri yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	300.000,00 ₺									
Tespitler	Yeni iş alanlarının oluşması ve üretim çeşitliliğinin artması sonucu eğitimlerin yetersiz olması									
İhtiyaçlar	Alanında yetkin insan kaynağı sayısının arttırılması									

4.2. Hedeye İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef 1.1: Hidroelektrik Santral (HES) pazarına yönelik mevcut Diyarbakır fabrikası generatör imalat atölyesi yeni teknolojiye uyumlu olarak modernize edilecektir.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Yeterli finansmanın sağlanamaması	Finansal ve bütçe kısıtlarının olması sebebiyle yatırımın bütçesi kabul olmayabilir.	Fabrikanın modernize edilmesi ile sağlayacağı faydaların karar vericileri ikna edecek şekilde aktarılması

Hedef 1.2: 420 kV ve 170 kV akım-gerilim trafosu yerli ve milli olarak TEMSAN markası ile üretimi gerçekleştirecektir.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none">İşbirliğinin sağlanamamasıYeterli finansmanın sağlanamaması	<ul style="list-style-type: none">Trafo üretiminde iş yapılacak muhatap firmayla anlaşılabilir.Üretim için gerekli yatırım bütçesi kabul olmayabilir.	<ul style="list-style-type: none">Alternatif muhatap firma sayısının artırılmasıKarar vericileri ikna edecek şekilde üretimin öneminin aktarılması

Hedef 1.3: Enerji üretim, iletim ve dağıtım ekipmanlarında malzeme ve üretim teknikleri AR-GE Merkezi kurulacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none">Personel alımının gerçekleşmemesiMali desteğin aksamaması	<ul style="list-style-type: none">Personel alımında Bakanlık tarafından izin verilmeyebilirYatırım bütçesi kabul olmayabilir.	<ul style="list-style-type: none">Personel talebinin iletiildiği yerlere, getireceği sorunun iletilmesi

Hedef 2.1: Doğalgaz ve akaryakıt sektöründe Ing, fsru ve akaryakıt tesisleri tasarım ve kurulum alanında yetkin bir firma olunacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Yeni İş Alınamaması	Ing, fsru ve akaryakıt tesisleri tasarım ve kurulumunda yatırımcı kurum işi vermeyebilir	Mevcut yapılan işlerdeki tecrübenin kullanılarak yetkinliğin geliştirilmesi

Hedef 2.2: Afrika ve Orta Asya ülkelerindeki enerji sektörüne her türlü elektromekanik ürünün imalatı yapılacak ve santralleri kurulacak, rehabilitasyon işleri gerçekleştirilecektir.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none">Bölgesel SorunlarUluslararası ilişkiler ve Finansal Sorunlar	<ul style="list-style-type: none">Ülkeler arası ilişkiler doğrultusunda ihracatçıların sorunlar yaşayabilmesiÜlkelerde ekonomik istikrar ve finans problemlerinin olması	<ul style="list-style-type: none">TİKA, DEİK ve ilgili STK'larla birlikte hareket edilmesiPazar araştırmasının yapılması

Hedef 2.3: Ürün portföyü geliştirilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Finansal Sorunlar	Yeni ürünün ortaya çıkmasında yapılacak yatırımlara izin verilmeyebilir	Yatırım için karar vericilerin ikna edilmesi
Hedef 3.1: Proje bazlı maliyet hesapları yapılacak ve karlılık artırılabilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Yurtiçinde üretim yapabilecek firmaların oluşmaması	Yeterli yerli ve rekabetçi alt yüklenicinin bulunmaması	Yerli sanayinin bu sektöre girmesi için cesaretlendirilmesi
Hedef 3.2: Etkin bütçe yönetimi ve raporlama yapılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Planlanan Yatırımın Yapılamaması Finansal Sorunlar 	Yatırımda belirlenen hedefler zamanında yerine getirilemeyebilir ve sonucunda bütçede sapmalar oluşabilir	<ul style="list-style-type: none"> Yatırım programında bulunan hedeflerin gerektiğinde birbirine aktarılması Bütçeyi aşmamak için aylık takibin yapılması
Hedef 4.1: Entegre Yönetim Sistemleri geliştirilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Sertifikaların Alınmaması Yönetimsel Sorunlar 	<ul style="list-style-type: none"> EYS sertifikalarının alınmasında sorunlar oluşabilir EYS kapsamında alınacak sertifikalara üst yönetim gerekli önemi vermeyebilir 	Yapılan iş ve işlemlerde standardizasyon sağlamak ve rekabet ortamında güçlü olabilmek için gerekli önemin vurgulanması
Hedef 4.2: Kurumun yazılım ve donanım altyapısı geliştirilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Finansal Sorunlar	Yazılım ve donanım altyapısı için ayrılan bütçe yetersiz gelebilir yada temin edilemeyebilir	Mevcut yazılım ve donanım altyapısının geliştirilerek öz kaynaklar ile sağlanması

Hedef 4.3: Yapılandırılmış bir eğitim programı oluşturulacak ve yetkinlikleri geliştirilecektir.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Finansal Sorunlar	Eğitim programında yer alan eğitimler, yönetsel kararlarla sağlanamayabilir	Öncelikli ve süreli eğitimlerin alınması

4.3. Maliyetlendirme

TEMSAN Stratejik Plan kapsamında belirlenen 11 adet hedef için yıllara göre maliyet hesapları yapılarak aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 1						
Hedef 1.1	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	35.000.000
Hedef 1.2	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	20.000.000
Hedef 1.3	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	1.000.000
Amaç 2						
Hedef 2.1	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	150.000.000
Hedef 2.2	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	100.000
Hedef 2.3	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	100.000
Amaç 3						
Hedef 3.1	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	20.000
Hedef 3.2	0	0	0	0	0	0
Amaç 4						
Hedef 4.1	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
Hedef 4.2	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	100.000
Hedef 4.3	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	300.000
TOPLAM	41.424.000	41.424.000	41.424.000	41.424.000	41.424.000	207.120.000

5. STRATEJİK PLAN UYGULAMA, İZLEME VE DEĞERLENDİRME ÇERÇEVESİ

İzleme Değerlendirme Sistemi: TEMSAN stratejik planı beş yıllık dönemi kapsar. Plan birer yıllık uygulama programları ile hayata geçirilir. Performans programı diye adlandırılan bu yıllık uygulama planları her yılın sonunda değerlendirmeye tabi tutulur ve faaliyet raporu ortaya konulur. Faaliyet raporunda yer alan değerlendirmeler neticesinde olumsuz durumları ortadan kaldıracak önlemler alınır.

İzleme ve değerlendirme sistemin çalışma şekli aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekil 9: Stratejik Plan İzleme Değerlendirme Sistemi

İzleme ve Değerlendirme Sistemi uygulama adımları aşağıdaki gibidir:

Stratejik plan hazırlanır: Bu adımda mevcut durum analizi ile kuruluşun güçlü, zayıf veya gelişime açık yönleri, fırsatlar ve tehditler ortaya konulur. Misyon, vizyon ve ilkeler belirlenir. Bunlar doğrultusunda amaçlar ve hedefler tespit edilir.

Performans programı hazırlanır: Performans programı yıllık bazda hazırlanmaktadır. Program içinde kuruluşun amaçları ve hedefleri doğrultusunda yıllık uygulayacağı performans hedefleri ve bunları gerçekleştirmesi için gerekli faaliyet ve projeler yer alır.

Kaynak ihtiyacı analiz edilir: Performans programındaki faaliyet ve projeler için gerekli kaynak ihtiyacı yapılarak program bütçe çerçevesinde revize edilir.

Performans programı uygulanır: Programın uygulaması faaliyet ve projelerin hayata geçirilmesiyle olur. Faaliyetler ve projeler belirlenen bütçeler dahilinde programda öngörüldüğü şekilde uygulanır.

Faaliyet raporu hazırlanır: Performans programının uygulandığı yılın sonunda performans hedeflerine ne derece ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilir. Bu değerlendirme faaliyet raporu belgesini oluşturur.

Gerekli önlemler alınır: Faaliyet raporundaki değerlendirmeler esas alınarak gerekli görülen önlemler alınır ve sonraki yılın performans hedefleri bir önceki yılın performans değerlendirmesi dikkate alınarak yapılır.

“KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara göre KİT’ler, performans programlarını en geç 15 Temmuz’a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderir. KİT’ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra performans programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması halinde revize edilmiş performans programı, 1 Aralık’a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir.”

İzleme ve değerlendirme sistemi genel müdürlükçe tayin edilecek birimin tarafından işletilir.